



HAL
open science

Employabilité et implication organisationnelle : quelles pratiques RH ?

Saloua Zgoulli-Swalhi

► **To cite this version:**

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

HAL Id: tel-01401815

<https://theses.hal.science/tel-01401815>

Submitted on 23 Nov 2016

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.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'Université Montpellier 2

**Préparée au sein de l'école doctorale EDEG
Economie et Gestion
Et de l'unité de recherche MRM
Montpellier Recherche en Management**

Spécialité : Sciences de Gestion

Présentée par : Saloua ZGOULLI-SWALHI

**Employabilité et implication
organisationnelle :
Quelles pratiques RH ?**

Soutenue le 11 décembre 2014 devant le jury composé de

Mme Nathalie COMMEIRAS, Professeure, Université de Grenoble 2	Directrice de thèse
Mr. Alain ROGER, Professeur Emérite, Université Lyon 3	Rapporteur
Mr. Samuel MERCIER, Professeur, Université de Bourgogne	Rapporteur
Mr. Jean-Michel PLANE, Professeur, Université Montpellier 3	Examinateur
Mr. Jean-Pierre NEVEU, Professeur, Université Montpellier 2	Examinateur
Mme Martine BRASSEUR, Professeure, Université Paris Descartes	Examinateur
Mr. Alain Finot, Consultant-Formateur Ressources humaines et management, Optilangues – Optitop RH	Membre invité

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

Remerciements

Nombreux sont ceux qui ont été à mes côtés pour ce parcours doctoral.

Je commencerai par ma directrice de thèse Madame le Professeure Nathalie Commeiras. Ses précieux conseils m'ont guidée jusqu'à ce jour. Sa bienveillance et son soutien m'ont aidée à maintenir le cap.

Je souhaite exprimer ma gratitude à Messieurs les Professeurs Alain Roger et Samuel Mercier qui ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail de thèse. Leurs remarques me seront très utiles pour la suite. Je remercie également, Monsieur le Professeur Jean-Pierre Neveu, Monsieur le Professeur Jean-Michel Plane et Madame le Professeure Martine Brasseur de prendre part au jury de soutenance.

Les échanges avec Monsieur Alain Finot ont été très riches et très précieux, tout au long de ce travail doctoral. Je le remercie très chaleureusement de m'avoir fait partager sa connaissance et sa compétence de la gestion des ressources humaines et d'avoir accepté de participer à la soutenance.

Je remercie ensuite toute l'équipe de recherche ORHA pour ses encouragements et ses nombreux conseils durant ce travail de thèse.

Sans les entretiens menés au cours de cette recherche et sans les réponses recueillies par questionnaire ce travail ne serait pas aujourd'hui. Je remercie toutes les personnes qui ont accepté de me recevoir et de répondre à mes questions.

Je tiens à remercier très sincèrement Monsieur André Guillon, ses nombreux conseils m'ont été précieux. J'ai également une pensée pour mes ami(e)s qui m'ont entourée et soutenue durant ces années de thèse.

Je clôturerai cet espace avec mes remerciements les plus affectueux pour mes parents qui ont toujours su m'écouter et qui ont toujours cru en moi. Je remercie

très tendrement ma belle-sœur, ma sœur, et mes frères pour leur soutien inconditionnel.

Mes pensées les plus affectueuses et les plus tendres se dirigent vers mon mari et mon fils qui ont été à mes côtés, et qui ont su comprendre pourquoi ces derniers mois je n'ai pas été « toujours là » même en étant près d'eux. J'ai eu la chance d'avoir été guidée par mon mari, vers la recherche, il a été le premier à m'encourager sur cette voie, et je lui en suis reconnaissante.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	10
PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MODELISATION DE LA RECHERCHE.....	22
CHAPITRE 1 : Les différentes approches de l'employabilité.....	24
Section 1. Qu'est-ce que l'employabilité ?	25
Section 2. Trois approches de l'employabilité.....	33
Synthèse et Conclusion du chapitre 1	74
CHAPITRE 2 : Le rôle des pratiques de GRH sur l'employabilité.....	78
Section 1. Le rôle des pratiques de GRH.....	79
Section 2. Les effets des pratiques RH sur l'employabilité	103
Synthèse et Conclusion du Chapitre 2.....	121
CHAPITRE 3 : L'implication organisationnelle, l'employabilité et les pratiques RH : Quelles relations ?	124
Section 1. La clarification conceptuelle de l'implication organisationnelle	125
Section 2. L'implication organisationnelle, une conséquence des pratiques RH et de l'employabilité	149
Synthèse et Conclusion du chapitre 3	161
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	163
PARTIE 2 : LES ETUDES EMPIRIQUES ET LES RESULTATS	166
CHAPITRE 4 : L'étude qualitative exploratoire et le modèle de recherche enrichi.....	168
Section 1. La méthodologie de l'étude qualitative	170
Section 2. Les résultats de l'étude qualitative exploratoire	181
Section 3. Le modèle de recherche enrichi	205
Synthèse et Conclusion du Chapitre 4.....	211
CHAPITRE 5 : L'opérationnalisation et le test des échelles retenues	214
Section 1. La méthodologie, le recueil des données et l'opérationnalisation des concepts.....	215
Section 2. L'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire.....	235
Synthèse et Conclusion du chapitre 5	264
CHAPITRE 6 : Le test des hypothèses et résultats de l'étude empirique	266
Section 1. Les résultats et le test des hypothèses.....	267
Section 2. La discussion des résultats	285
Synthèse et Conclusion du chapitre 6	301
CONCLUSION GENERALE	304
1. Le rappel des principaux résultats	305
2. Les apports de la recherche.....	308
3. Les limites et les perspectives de la recherche	316
TABLE DES MATIERES	319
BIBLIOGRAPHIE	323
TABLE DES FIGURES.....	354
TABLE DES TABLEAUX	355
ANNEXES.....	357

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de la recherche et champ de l'étude

Le taux de chômage en France est tellement problématique que les pouvoirs publics cherchent à le stabiliser à défaut de le baisser. Le taux de chômage mesuré par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) selon le sens du Bureau international du travail (BIT) « s'élève à 10,2 % de la population active en France, après 10,1 % au premier trimestre 2014. » (Tavernier, 2014). Selon les résultats de l'enquête menée par l'Insee « le taux de chômage au sens du BIT est quasiment stable au deuxième trimestre 2014 » (ibid.). En outre, avec la médiatisation des plans sociaux et le déclin du pouvoir syndical, additionnés au maintien du taux de chômage à un niveau élevé, il se crée dans l'inconscient collectif un sentiment d'insécurité dans l'emploi. Si l'entreprise ne peut plus garantir le maintien dans l'emploi à ses salariés, elle peut contribuer à entretenir et à développer leur employabilité. Le concept d'employabilité est devenu une notion centrale des débats sur l'emploi, le travail, le chômage et la formation professionnelle. La ville de Genève, avec la participation de plusieurs organismes a proposé une démarche de construction collective dans le cadre du projet 2013, « année de l'employabilité ». D'une manière générale, l'employabilité se rapporte à la fois aux chômeurs et aux salariés. Les chômeurs ont besoin de développer leur employabilité pour trouver un emploi qui leur convient. Les salariés en activité dans une organisation vont chercher à développer leur employabilité pour avoir une meilleure situation professionnelle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et/ou rester en

activité durablement (McQuaid , Green et Danson, 2005). L'objectif commun des deux groupes d'individus : être plus compétitifs sur le marché du travail dans un environnement où la sécurité de l'emploi n'est plus assurée par l'employeur.

1.1. Les enjeux de l'employabilité.

Souvent qualifiée de « buzzword » dans la littérature (Clarke et Patrickson, 2007 ; Forrier et Sels, 2003 ; Peck, and Theodore, 2000 ; Philpott, 1999) le concept d'employabilité est apparu au préalable pour décrire les stratégies des politiques économiques et des politiques du marché du travail au niveau national, régional et local (McQuaid, et Lindsay, 2005). Aujourd'hui la vie au travail est caractérisée par une grande complexité, une imprévisibilité, et une insécurité. Elle a été le passage d'une économie fondée sur les produits de base à une économie fondée sur la connaissance, dans laquelle une proportion croissante des actifs de l'organisation sont intangibles (Nilson, 2011). Cette économie de la connaissance génère de nouvelles structures, des exigences et des défis nouveaux en permanents changements dans le monde du travail (Barnett, 2000 ; Brown et al. 2003 ; Sennett, 2006). L'intérêt pour l'employabilité a été motivé par deux facteurs principaux :

- L'impact économique des pénuries de compétences et de main-d'œuvre et la nécessité de traiter ces questions au niveau des politiques publiques.
- La nature changeante des carrières ainsi que l'érosion de la sécurité de l'emploi (Hillage et Pollard, 1998 ; Van Der Heijden, 2002).

De nombreuses organisations sont désormais contraintes à être flexibles et adaptables, et donc ne sont plus en mesure de promettre une sécurité d'emploi à long terme. Cependant, les partisans de l'employabilité admettent qu'ils peuvent offrir une « sécurité de l'employabilité » (Clarke et Patrickson, 2007) en offrant des possibilités de développement qui aideront à « l'accumulation du capital

humain » et à l'amélioration des perspectives d'emploi (Moss Kanter, 1989). Garavan (1999) fait référence à l'employabilité comme étant « l'émergence d'une nouvelle entente » dans laquelle l'employabilité par opposition à la sécurité d'emploi est maintenant considérée comme une nouvelle forme de contrat psychologique entre employeurs et employés. L'accent est mis sur l'obligation mutuelle et la responsabilité de développer et de maintenir les compétences générales « avancées », par opposition à la notion plus traditionnelle de compétences spécifiques. L'auteur précise que la « nouvelle façon de travailler » doit conduire les salariés à se considérer comme des travailleurs indépendants, même lorsqu'ils sont employés par une organisation (Garavan, 1999).

1.2. L'employabilité : « un nouveau contrat psychologique ».

L'employabilité a été utilisée à la fois comme une mesure de la probabilité de trouver un emploi convenable et un résultat d'un « nouveau contrat psychologique » (Maguire, 2002) où les relations de travail à court terme sont construites autour d'un échange de prestations. En général, l'employabilité a été acceptée dans la littérature de la carrière notamment comme un reflet d'un « nouveau contrat psychologique » et comme une caractéristique des nouveaux modèles de carrière et d'emploi (Guest, 2004). Selon certains auteurs (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), la recherche sur le contrat psychologique s'est principalement intéressée aux employés « traditionnels » au sens des travailleurs à temps plein. Cela concerne les situations de travail où il existe « un accord implicite ou explicite quant au fait que l'emploi sera maintenu, à condition que la performance soit satisfaisante tant du côté du travailleur que de l'organisation » (McLean et al., 1998). Ainsi des travaux liés aux nouvelles formes d'emploi comme le travail à temps partiel et les contrats à durée déterminée font leur entrée dans la recherche empirique sur le contrat psychologique. Cependant les résultats des recherches sur ces travailleurs non traditionnels sont peu nombreux

compte tenu de la volatilité et de l'instabilité économique présente depuis la fin du 20ⁱème siècle et qui se maintient depuis le début du 21ⁱème siècle. Le contrat psychologique est défini comme « un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'employé et son organisation » (Rousseau, 1990). Il exprime l'équilibre entre les termes d'échange de l'employé et de l'organisation, au niveau aussi bien économique que social (Shore et Barksdale, 1998). Il analyse la relation d'emploi à partir des perceptions individuelles concernant les obligations existantes entre le salarié et son employeur (Rousseau, 1990). Au fil du temps les dimensions liées aux obligations de l'employeur et celles liées aux obligations des salariés ont évolué. Le contrat psychologique de travail qui liait l'employé à l'entreprise change (Hategekimana, 2004), la perception de l'un et de l'autre est différente. L'employabilité tend à être la norme vers laquelle les individus et les organisations doivent aspirer (Baruch, 2001, 2003, 2004a ; Fugate et al, 2004 ; King, 2004) promettant que les employeurs bénéficieront de la création d'un bassin de main d'œuvre employable tandis que les employés seront libres de prendre en charge leur destin professionnel. L'employabilité, selon ce point de vue, est plus qu'une simple variation sur le contrat psychologique. Elle est désormais présentée comme la « nouvelle alliance » entre l'employeur et l'employé dans laquelle les deux parties partagent la responsabilité pour le maintien et l'amélioration de l'employabilité comme dans une relation « adulte-adulte » (Clarke et Patrickson, 2007), plutôt que la relation plus traditionnelle imagée par le modèle « parent-enfant » très représentée dans l'ancien contrat de travail (Waterman et al. 1994). Autrement dit il s'agit aujourd'hui de tendre davantage vers une relation « gagnant-gagnant » où l'entreprise en développant l'employabilité de ses salariés pourra assurer sa propre performance économique et le salarié pourra gagner en compétence. Cet

échange peut avoir un impact sur l'implication du salarié et conduire les deux parties à s'investir durablement pour améliorer ces termes d'échanges

Les nouveaux contrats psychologiques tendent à être interprétés à la lumière de l'expérience passée et des schémas existants (Rousseau, 2001). Si l'employabilité est à la base soit d'une nouvelle alliance, soit d'un autre contrat psychologique, il est important :

- de comprendre le concept de l'employabilité ;
- de voir dans cette nouvelle alliance quelles sont les pratiques RH qui peuvent développer l'employabilité des salariés ;
- et de comprendre les liens entre l'employabilité et l'implication du salarié dans son entreprise.

2. Problématique de la recherche

Depuis le début du 21^{ème} siècle les travaux de recherche qui se sont intéressés au concept de l'employabilité étaient essentiellement étudiés dans des disciplines telles que l'Economie ou encore la Sociologie.

Les principaux travaux de thèses en sciences de gestion, sur le sujet de l'employabilité portés à notre connaissance à ce jour figurent dans le tableau ci-dessous. Nous avons jugé nécessaire d'établir un état des lieux sur l'étude du concept afin de déterminer sous quel angle le concept a pu être traité, mais également pour mieux positionner notre travail de recherche sur le concept dans le paysage des travaux en sciences de gestion et, plus spécifiquement, identifier les principaux apports managériaux en gestion de ressources humaines issus des différents travaux de thèses.

Tableau 1 : Etat des lieux des travaux sur l'employabilité

Auteurs	Problématiques	Années
Jamel OTHMANE	Définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants.	2011
Noura BEN HASSEN	Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à l'accroissement des performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes.	2011
Mahrane HOFAIDHLLAOUI	L'employabilité des diplômés tunisiens : un défi pour la gestion des ressources humaines.	2009
Fatima BADER	Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l'employabilité.	2007
Eve SAINT-GERMES	L'employabilité : enjeux pour la gestion des ressources humaines.	2007
Abdelaziz SWALHI	Mesure et déterminant de la fidélité organisationnelle : le rôle des pratiques de justice et d'employabilité.	2007
Robert HATEGEKIMANA	La motivation des cadres pour développer leur employabilité.	2002
Françoise DANY	La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière.	1997

La plupart de ces travaux se sont intéressés à étudier les dimensions de l'employabilité ou encore les enjeux de l'employabilité pour la gestion des ressources humaines. A notre connaissance aucune recherche ne propose d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité et à l'implication organisationnelle. Questionnant l'impact des pratiques RH sur l'employabilité et l'implication organisationnelle, il convient d'étudier la relation entre pratiques RH et employabilité, entre employabilité et implication organisationnelle, et entre pratiques RH et implication organisationnelle. L'interaction entreprise/salarié

forme un système dans lequel les attentes des parties peuvent diverger. Le salarié va chercher à assurer la pérennité de son emploi alors que l'entreprise va se soucier de maintenir la vitalité de son organisation même si cela passe par des suppressions d'emploi. Comment trouver une bonne convergence dans cette relation entreprise/salarié ? Jusqu'à présent la plupart des travaux conçoivent cette relation selon une logique de réciprocité où les attentes des parties convergent (Rousseau, 1990, 1994). Aujourd'hui il est de plus en plus difficile de rester dans cette logique de réciprocité si les attentes et les obligations des parties changent. Rousseau et al. (2014) soulignent que « changer un contrat frôle souvent les frontières de la violation ». La majorité des travaux publiés se centrent exclusivement sur les obligations des employeurs, cependant, certains incluent les obligations du salarié (Guerrero, 2004). Au fil du temps les dimensions liées aux obligations de l'employeur et celles liées aux obligations des salariés ont évolué. Les obligations qui incombent aux employeurs ont des dimensions en relation notamment avec la sécurité de l'emploi ou encore avec l'implication des salariés dans la vie et les décisions de l'entreprise (Porter et al. 1998). Les facteurs décrivant les obligations des salariés portent sur le comportement hors rôle, la loyauté ou encore le développement par l'individu de son employabilité. On admet aujourd'hui un changement de paradigme de la sécurité de l'emploi vers l'employabilité (Guerrero, 2004). Autrement dit, pour assurer la sécurité d'emploi de ses salariés l'entreprise doit mener des actions pour maintenir, entretenir et développer l'employabilité de ses salariés. Il s'agit davantage des termes relatifs au contrat balancé (Rousseau, 1995) dans lequel, la relation d'échange est centrée sur l'objectif de performance à la fois pour l'entreprise et pour le salarié.

L'obligation de sécurité de l'emploi par l'employeur est alors remplacée par le maintien, l'entretien et le développement de l'employabilité de ses salariés

garants de son adaptation et de sa performance. Finot (2000) décrit la gestion de l'employabilité des salariés comme un pilier de l'avantage concurrentiel et comme une source de performance durable. Deux volontés émergent, celle de l'entreprise de se prémunir contre l'obsolescence des compétences (Guerrero, 2000) pour assurer sa compétitivité et celle des salariés de se prémunir contre les risques de chômage (Finot, 2000). Le développement de l'employabilité semble être une réponse à ces attentes.

Nous partons du postulat que si l'organisation mobilise des pratiques RH pour développer l'employabilité des salariés alors réciproquement ils s'impliqueront dans leur entreprise.

Il s'agit alors de savoir quelles sont les pratiques RH favorables à l'employabilité des salariés ? Comment utiliser ces pratiques RH ? Si l'entreprise opte pour une politique de développement de l'employabilité, les salariés seront-ils plus impliqués ? Face à ces questionnements notre problématique peut s'énoncer de la façon suivante :

Quelle est l'influence des pratiques RH sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle ?

3. Intérêts de la recherche

Du point de vue théorique, aucune recherche n'a eu pour objet d'appréhender l'impact des pratiques RH sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle. Même si certaines recherches se sont intéressées à étudier le lien entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise ou entre l'employabilité et l'implication organisationnelle, il n'existe pas de recherche qui ait établi le lien entre pratiques RH, employabilité et implication organisationnelle. Notre travail doctoral porte sur l'identification des pratiques RH potentiellement favorables au développement de l'employabilité, et sur une

clarification supplémentaire du concept de l'employabilité. Certains travaux conçoivent l'employabilité à travers des pratiques RH telles que la formation, la mobilité, et l'orientation professionnelle (Müller, 2011 ; Hategekimana, 2004). Dans notre étude, nous proposons une vision de l'employabilité selon trois approches : l'employabilité centrée sur la personne, l'employabilité basée sur les compétences, et l'employabilité interne et externe. Un premier intérêt consiste à apporter une vision complète de l'employabilité incluant des facteurs individuels tels que la capacité d'adaptation intégrant la perception individuelle de l'employabilité ; des caractéristiques personnelles relatives aux traits de personnalités des salariés ; des facteurs professionnels liés aux compétences du salarié, à la connaissance professionnelle, et à l'acquisition de nouvelles expertises ; des facteurs extra-organisationnels liés à l'état du marché du travail ; des facteurs intra-organisationnels liés à la situation actuelle et prévisionnelle du marché interne du travail.

Un second intérêt théorique, consiste à vérifier si les pratiques RH combinées permettent d'obtenir un effet de synergie sur l'employabilité et l'implication organisationnelle.

Du point de vue méthodologique, nous avons croisé deux types de méthodologie. D'abord une étude qualitative exploratoire a été menée pour enrichir et vérifier la pertinence du modèle proposé à l'issue de l'analyse de la littérature ; pour identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité ; et pour explorer le concept de l'employabilité à travers une explicitation des dimensions de l'employabilité dont doit disposer le salarié. Ensuite une étude quantitative nous a permis de vérifier le type de relation qui peut exister entre les pratiques RH, l'employabilité et l'implication organisationnelle. Enfin, nous proposons de tester des instruments de mesure anglo-saxons dans le contexte français.

D'un point de vue pratique, les enjeux liés au rôle des pratiques RH sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle dans une organisation sont majeurs. La problématique que nous posons représente un intérêt managérial récurrent pour toutes les organisations. La réponse à notre problématique contribuerait à proposer aux organisations une approche utilitaire en ce qui concerne la façon d'utiliser les pratiques RH qu'elles ont à leurs dispositions. Notre recherche présente les pratiques RH qui favorisent le développement de l'employabilité et indique s'il est plus avantageux d'utiliser les pratiques RH séparément ou de les utiliser de manière combinée.

L'employabilité est devenue un sujet essentiel dans l'entreprise du 21^{ème} siècle car elle contribuerait à anticiper l'adaptation des emplois et des compétences, à disposer de collaborateurs performants grâce à un certain nombre d'outils visant à améliorer le parcours professionnel des salariés et donc à assurer la performance économique de l'entreprise, à se prémunir de l'obsolescence des compétences (Guerrero, 2001), et à éviter la dés-implication des salariés. Les travaux qui ont porté sur l'analyse des conséquences de l'implication organisationnelle montrent qu'elle diminue l'intention de départ des salariés et l'absentéisme, qu'elle favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance au travail (Meyer et al., 2002). D'autres résultats empiriques montrent que l'implication organisationnelle favorise les attitudes positives et apporte une satisfaction au travail pour les salariés (Youssaf, 2010). Les enjeux managériaux de l'employabilité et de l'implication organisationnelle apparaissent comme des objectifs à atteindre pour les organisations. Il devient donc important pour l'entreprise de savoir quelles sont les pratiques RH à mobiliser pour répondre à ces enjeux. L'intérêt de ce travail doctoral est de proposer un panel de pratiques RH visant à améliorer l'employabilité des salariés et à assurer leur implication dans l'organisation. Il

sera donc intéressant de voir si les salariés sont plus impliqués lorsque l'entreprise développe leur employabilité.

4. Structure de la thèse

Dans une première partie, la problématique de l'impact des pratiques RH sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle conduit à une exploration approfondie de littérature et à une proposition d'un modèle de recherche.

Le premier chapitre expose le parcours de la littérature relative au concept de l'employabilité. Plusieurs définitions du concept cohabitent dans la littérature, ce chapitre contribue à proposer une vision du concept selon trois approches (individuelle, par les compétences, interne et externe).

Dans le second chapitre, la littérature nous a permis de comprendre le rôle des pratiques de GRH sur l'employabilité, selon deux approches : l'approche par les « best practices » et l'approche par les « bundles ». L'objectif de ce chapitre est d'établir le lien entre les pratiques RH et l'employabilité.

Le troisième chapitre a pour objet de décrire l'implication organisationnelle comme une conséquence de l'employabilité et des pratiques RH.

La seconde partie est consacrée aux résultats de notre recherche, à leur interprétation et à leur discussion.

Le quatrième chapitre décrit notre démarche qualitative exploratoire, et fournit les éléments nécessaires pour enrichir notre modèle théorique et préparer la phase quantitative pour le test du modèle de recherche.

Le cinquième chapitre présente les tests exploratoires et les tests confirmatoires pour vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure retenus.

Le sixième chapitre expose les résultats de l'étude empirique et propose une discussion des résultats obtenus en les confrontant aux données empiriques de la littérature.

PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MODELISATION DE LA RECHERCHE

Cette première partie expose l'état de l'art des concepts que nous mobilisons dans notre problématique.

Dans un premier temps, l'analyse de la littérature sur l'employabilité contribuera à définir et à repérer les différentes approches du concept.

Dans un second temps, nous nous intéresserons au rôle des pratiques RH et à leurs effets sur l'employabilité.

Dans un troisième temps, nous chercherons à clarifier le concept de l'implication organisationnelle et à explorer le lien entre les pratiques RH, l'employabilité et l'implication organisationnelle.

Le premier chapitre propose une vision de l'employabilité selon :

- une approche centrée sur la personne (employabilité individuelle),
- une approche basée sur les compétences et,
- une approche interne et externe.

Le deuxième chapitre est consacré à établir le lien entre les pratiques RH et l'employabilité.

Le troisième chapitre, propose d'étudier l'implication organisationnelle comme une conséquence de l'employabilité et des pratiques RH. Ce chapitre a pour objectif d'identifier s'il existe une relation entre ces concepts.

En conclusion de cette partie nous proposerons un modèle de recherche issue de notre revue de la littérature.

CHAPITRE 1 : LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'EMPLOYABILITE

Il y a plus de 100 ans que l'employabilité est apparue comme un concept alimentant les débats autour du chômage et des politiques d'emploi (Gazier, 1998, 2012 ; McQuaid, Green et Danson, 2005). Les travaux de recherche sur ce concept montrent que la problématique de l'employabilité intéresse aujourd'hui, également les salariés (Van der Heijde et Van Der Heijden, 2005). Dans la littérature, il se dégage alors plusieurs définitions et plusieurs approches du concept. Dans ce chapitre, après avoir présenté les différentes définitions du concept, nous proposons d'appréhender le concept selon trois approches. La première section est consacrée à l'employabilité individuelle, c'est-à-dire une approche de l'employabilité centrée sur la personne. La deuxième section présente une approche de l'employabilité centrée sur les compétences décrivant le concept comme une condition essentielle pour permettre à la fois un avantage concurrentiel durable au niveau de l'entreprise et la réussite professionnelle au niveau individuel. La troisième section concerne l'employabilité interne et externe et renvoie à la situation interne et externe du salarié dans le marché de l'emploi.

Section 1. Qu'est-ce que l'employabilité ?

Plusieurs auteurs s'accordent à écrire qu'il n'existe pas encore de consensus émergent sur la définition du concept de l'employabilité et sur les dimensions qui le composent (Othmane, 2011 ; Hillage et Pollard, 1998 ; McQuaid et Lindsay, 2002 ; Forrier et Sels, 2003) notamment en sciences de gestion. Gazier (1998, p.298) parle même « d'une notion floue, souvent mal définie et parfois pas du tout définie ». Cela peut s'expliquer par une évolution historique qui commence d'abord en Angleterre, puis aux Etats-Unis et qui apparaît en France seulement quelques années plus tard.

Après un essai d'analyse des définitions mobilisées dans la littérature nous retracerons l'évolution historique du concept.

1.1. Des définitions diverses et variées

L'employabilité est une notion qui n'est pas simple à définir suivant le contexte culturel et socio-économique. On associe souvent l'employabilité à d'autres notions telles que l'adaptabilité (Fugate, 2004) et la flexibilité (Van Der Heijde et Van Der Heijden, 2005). Parmi les enjeux de l'employabilité, la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise et des salariés apparaissent comme une nécessité dans le contexte socio-économique actuel. En réponse à cette nécessité, la flexicurité semble être une solution pour anticiper les changements et améliorer l'employabilité des salariés (Schmidt et Dufoix, 2012). Cromarias (2011) souligne que la flexicurité et l'employabilité sont des notions étroitement liées dans la mesure où la flexicurité peut se concevoir comme un instrument qui améliore l'employabilité des individus. Pour Bonvin et Vielle (2009) la flexicurité « *vise à donner des contours concrets à cette stratégie de la sécurité par l'employabilité et à définir un nouveau modèle social européen qui se démarque des pratiques*

américaines en s'efforçant de concilier les exigences de flexibilité et de sécurité. » (p. 20). Everaere (2012) souligne que pour obtenir des meilleurs résultats sociaux et économiques notamment en termes d'implication des salariés et d'adaptabilité, il convient pour les entreprises de privilégier une flexibilité qualitative et d'être dans une logique gagnant-gagnant avec leur salarié.

Certains travaux concentrent leur recherche en mesurant l'employabilité sur la base d'un certain nombre de caractéristiques individuelles. La plupart du temps, les chercheurs étudient la capacité des individus à trouver et à conserver un emploi (De Grip, Loo, et Sanders, 2004 ; Groot et Maassen Van den Brink, 2000 ; Fugate et al., 2004 ; Harvey, 2001). Par ailleurs, on trouve également des chercheurs qui en plus de s'intéresser à la capacité des individus, se focalisent aussi sur les attitudes ou la volonté des individus en les intégrant parfois comme une dimension de l'employabilité (Fugate et Kinicki, 2008 ; Van Dam, 1999 ; Noe et Barber, 1993). D'autres auteurs tels que Rothwell et Arnold (2007) font davantage référence au contexte et à la perception des individus en incluant dans leur étude la notion d'employabilité interne et externe, en référence au marché interne et au marché externe du travail. Certaines recherches mesurent l'employabilité par ses effets, nous pouvons citer par exemple, les travaux de Hillage et Pollard (1998) qui se sont attachés à étudier la position des individus sur le marché du travail en vue d'évaluer leur employabilité. Ils ne s'intéressent pas seulement à savoir si une personne a ou pas un emploi. Ils semblent également analyser la qualité de cet emploi en prenant en considération des facteurs liés par exemple aux degrés d'évolution, ou encore aux possibilités de croissance. Il existe également des travaux qui se concentrent sur les activités relatives à l'amélioration ou au développement de l'employabilité (Van dam, 1999 ; Finot, 2000). Ils étudient la mesure dans laquelle les individus prennent part à des activités telles que la formation, l'enrichissement des tâches. Van Dam (1999) développe même le

concept de «l'orientation à l'employabilité ». Ce terme fait référence à l'attitude et au comportement des employés pour améliorer leur employabilité. Enfin la littérature met en avant une conceptualisation de l'employabilité basée sur les compétences. Cette approche de l'employabilité est présentée comme un élargissement des ressources de l'entreprise. Elle prend en considération la réorganisation de la structure du travail (la déspecialisation et la déréglementation) et le passage d'un système de GRH basé sur l'emploi à un système de GRH plus individualisé et basé sur les compétences (Van Der Heijde et Van Der Heijden 2004, 2005, 2006). McQuaid et Lindsay (2005) proposent un développement du concept, en expliquant son rôle sur le marché du travail actuel et sur les stratégies de formation (en particulier au Royaume-Uni). Ils ont également tenté d'identifier une approche pour mieux définir l'employabilité en vue d'informer les politiques du marché du travail, en dépassant les explications de l'emploi et du chômage qui se concentrent uniquement sur l'un ou l'autre côté de l'offre ou sur des facteurs de la demande. Ils présentent aussi un cadre général pour l'analyse de l'employabilité construit autour de facteurs individuels, de circonstances personnelles et de facteurs externes, en reconnaissant l'importance à la fois des facteurs de l'offre et de ceux de la demande. Il existe de nombreuses définitions de l'employabilité, nous avons tenté de retracer les différentes définitions mobilisées dans la littérature (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Quelques définitions de l'employabilité

Définitions	Auteurs
« L'employabilité désigne... l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un ».	R. Ledrut, 1984
« L'employabilité est la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail »	Canadian Labor Force Development Board, 1994
« Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables ».	D. Thierry, 1995
Employabilité désigne les moyens de développement des compétences et d'adaptabilité des ressources humaines dans lesquelles toutes les personnes capables de travailler sont encouragées à acquérir les compétences, les connaissances, la technologie et l'adaptabilité leur permettant d'entrer et de rester dans l'emploi tout au long de leur vie professionnelle.	HM Treasury, 1997
La capacité à se déplacer de manière autonome au sein du marché du travail pour réaliser un potentiel grâce à un emploi durable. Pour les individus, l'employabilité dépend des connaissances, des compétences et des attitudes qu'ils possèdent, de leur façon d'utiliser ces actifs et de les présenter à des employeurs et du contexte (par exemple, la situation personnelle et de l'environnement du marché du travail) au sein duquel ils cherchent du travail.	Hillage et Pollard, 1998
Trois vagues d'élaborations et de débats sur le concept ont conduit à sept définitions opérationnelles : Première vague née en Angleterre puis aux Etats-Unis, l'« <i>employabilité dichotomique</i> » : premier usage de l'employabilité remontant du début du 20 ^{ième} siècle jusqu'aux années quarante. « Il s'agit de diviser les personnes présentes sur le marché du travail ou sollicitant l'assistance publique en deux catégories : les "employables" et les "inemployables". Les "employables" dans ce contexte sont des personnes adultes valides sans charges de famille contraignantes, auxquelles on peut proposer ou imposer des travaux d'utilité publique en échange d'une aide financière ». Deuxième vague, débutant à la fin des années cinquante aux Etats-Unis avec un usage moderne du concept. Trois typologies sont identifiées et utilisées : « l' <i>employabilité sociomédicale</i> », l'« <i>employabilité politique de main d'œuvre</i> », et l'« <i>employabilité-flux</i> », cette dernière correspondant à des élaborations et des usages très largement français. Le changement essentiel a été l'introduction d'échelles quantitatives d'employabilité ».	Gazier, 1999

<p>La troisième vague commence à la fin des années 1980, elle fait apparaître également trois nouvelles définitions : l'«<i>employabilité-performance attendue sur le marché du travail</i>» capacité à extraire un revenu sur le marché du travail ; l'«<i>employabilité-initiative</i>», qui se centre sur les capacités individuelles à « vendre » sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives ; l'«<i>employabilité-interactive</i> » qui articule explicitement les capacités individuelles dynamiques à l'environnement avec lequel elles sont en interaction.</p>	
<p>L'employabilité est la possession par un individu des qualités et des compétences requises pour répondre aux besoins changeants des employeurs et des clients, et contribuant ainsi à réaliser ses aspirations et ses potentiels dans le travail.</p>	<p>Confederation of British Industry (CBI), 1999</p>
<p>« Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables».</p>	<p>Finot, 2000</p>
<p>L'employabilité est la capacité à se déplacer vers et au sein des marchés du travail et à réaliser un potentiel grâce à un emploi durable et accessible. Pour les individus, l'employabilité dépend : de la connaissance, des compétences qu'ils possèdent et de leurs attitudes, de la façon dont les qualités personnelles sont présentées sur le marché du travail, du contexte environnemental et social au sein duquel le travail est demandé, et du contexte économique dans lequel le travail est demandé.</p>	<p>Departement of Higher and Further Education, Training and employment, 2002</p>
<p>L'employabilité est une disposition prenant en compte des caractéristiques individuelles favorisant des comportements adaptatifs et des résultats positifs sur l'emploi. Fugate et Kinicki (2008) définissent la disposition à l'employabilité comme «une constellation de différences individuelles qui prédisposent les employés à s'adapter de manière (pro) active à leur travail et à leur environnement de carrière. ».</p>	<p>Fugate et al., 2003, 2004, 2008</p>
<p>L'employabilité se définit comme le fait « d'avoir un ensemble de compétences, de connaissances et de qualités personnelles qui rendent une personne plus susceptible de se positionner sur une profession et de réussir dans sa profession. ».</p>	<p>Pool et Sewell, 2007</p>
<p>L'employabilité est «la capacité à garder un emploi ou la capacité à faire le travail que l'on désire. »</p>	<p>Rothwell et Arnold, 2007</p>

Cette multitude de définitions confère au concept une histoire et une évolution qui lui est propre.

1.2. L'évolution historique du concept de l'employabilité

Finot (2000) en référence aux travaux de Gazier (1999), distingue historiquement trois vagues d'élaborations et de débats sur le terme qui ont donné lieu à sept

définitions opérationnelles de l'employabilité (l'employabilité dichotomique, l'employabilité socio-médicale, l'employabilité politique de main d'œuvre, l'employabilité-flux, l'employabilité-performance attendue sur le marché du travail, l'employabilité- initiative, l'employabilité-interactive) indiquées dans le tableau ci-dessus. Le concept évolue au préalable dans les pays anglophones notamment aux États-Unis et ce n'est qu'à partir des années 1960 que le concept émerge en France. Au fur et à mesure des années, l'employabilité a fait l'objet d'applications ciblées en fonction du contexte économique et social. Quatre périodes sur l'évolution du concept se distinguent :

Années 1930 : Naissance du concept.

Années 1950-1960 : Approche médico-sociale.

Années 1960-1980 : Attractivité des individus.

Années 1980 - 1990 : Approche contemporaine.

Dans les années 1930, la notion d'employabilité est née en Grande-Bretagne au début du XXème siècle, à l'aube de la société salariale durant la révolution industrielle. Ce qui est important à cette époque c'est la distinction qui est faite entre les personnes à qui on va pouvoir proposer un emploi stable, les « employables », et les personnes qui doivent relever de l'aide sociale, les « inemployables ». Les États-Unis doivent faire face au krach boursier de 1929. Cette crise conduit le gouvernement de Roosevelt à mettre en place une politique interventionniste en faveur de l'emploi, pour faire face à la recrudescence du chômage. Dans ce contexte l'employabilité d'un individu faisait référence à la définition américaine : « *employability* » pour aptitude à l'emploi.

Pendant la période 1950-1960 aux États-Unis les individus sont classifiés selon une approche médico-sociale permettant de mesurer les aptitudes à l'emploi. Le concept émerge en France en 1960 selon une approche différente, plutôt centrée sur le collectif et les flux statistiques.

Durant la période 1960 – 1980 il s'agit de désigner l'attractivité d'un individu aux yeux de l'employeur. Pour mesurer cette attractivité l'évaluation d'aptitude ne suffit plus, y sont ajoutés les résultats de « *l'intégralité professionnelle* ». L'approche américaine met l'accent sur les aptitudes et les comportements individuels. Alors qu'en France, en cette période où apparaît vraiment le terme, il est davantage utilisé comme un outil statistique. C'est à partir des années 1980 que l'on arrive en France à la notion d'attractivité aux yeux de l'employeur.

À partir de la fin des années 1980, se développe une approche contemporaine de l'employabilité. Eve Saint-Germes (2008) la décrit comme dynamique et interactive, prenant en compte les dimensions individuelles et collectives du concept. L'idée développée par Gazier de l'employabilité comme performance attendue sur le marché du travail, renvoie à la capacité d'un individu à être compétitif sur le marché du travail. La littérature nous permet de constater d'une part une approche anglophone davantage axée sur les aspects individuels et d'autre part une approche francophone qui fait essentiellement référence aux compétences des salariés et aux conditions de gestion des ressources humaines. Thierry (1995) donne une définition générique de l'employabilité, il s'agit « des compétences du salarié et des conditions de gestion des ressources humaines, 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. ». Les conditions de gestion des ressources humaines font référence aux pratiques RH qui peuvent être mises en œuvre par l'entreprise, pour permettre aux salariés de se maintenir dans l'emploi au sein de l'organisation. Ces actions RH peuvent conduire le salarié à changer d'activité au sein de l'entreprise ou peuvent lui permettre d'acquérir des compétences pour accéder à un emploi à l'extérieur de l'entreprise. Cette employabilité se construit dans la durée sur ces principaux facteurs : « les savoir-faire validés et exercés, l'apprentissage du changement, la

capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel, ou au moins «à devenir réaliste », et à avoir un « niveau de rémunération et des avantages sociaux acceptables » (Thierry, 1995). Ces actions RH doivent notamment permettre aux salariés de développer leurs compétences. L'entreprise doit alors développer l'employabilité de ses salariés pour entretenir leurs compétences mais également pour les sécuriser dans l'emploi et surtout pour assurer sa performance économique. Pour Finot (2000), « Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables ». L'accès à l'emploi pour les salariés fait référence à la notion de sécurisation du parcours professionnel. En mobilisant « les conditions nécessaires de gestion de ressources humaines » pour développer les compétences du salarié et lui permettre l'acquisition d'autres compétences et qualifications, on pourrait lui procurer un sentiment de sécurité dans son parcours professionnel et dans l'accès à un autre emploi si nécessaire. Les conditions de gestion de ressources humaines se traduisent par des actions RH en référence à des pratiques managériales dans l'entreprise destinées aux salariés telles que les entretiens annuels d'évaluation. Or, pour déployer la mise en œuvre de ces pratiques l'entreprise doit travailler en collaboration étroite avec ses salariés. Ainsi les attributs personnels, les attitudes et les comportements du salarié ont un impact considérable sur l'utilisation ou pas des moyens qui peuvent être mis en œuvre par l'entreprise (Van der Heijde et Van Der Heijden, 2005 ; Fugate et al., 2004, 2008, Kluytmans et Ott, 1999). Pour comprendre à quoi correspondent ces attributs personnels, ces attitudes et ces comportements il apparaît nécessaire d'analyser les différentes approches de l'employabilité.

Section 2. Trois approches de l'employabilité

L'examen de la littérature met en lumière plusieurs définitions de l'employabilité. Au fil du temps, les définitions de l'employabilité ont évolué et il se dégage différentes approches de l'employabilité. Nous avons identifié l'employabilité individuelle, l'approche de l'employabilité basée sur les compétences, et l'employabilité interne et externe.

2.1. L'employabilité individuelle

Van Dam (2003), propose d'une part une conception de l'employabilité selon une perspective organisationnelle en référence aux activités au sein de l'organisation qui contribuent à améliorer l'employabilité des salariés. Et d'autre part, elle met en avant la notion d'employabilité individuelle qui englobe les caractéristiques individuelles telles que les traits de la personnalité et les ressources individuelles du salarié.

L'employabilité individuelle au sens des ressources individuelles du salarié inclut sa « dotation personnelle initiale et accumulée en capital (capital humain, social, culturel, de carrière, si l'on reprend le modèle des carrières nomades de Cadin, 1997), ses caractéristiques individuelles qu'elles soient : physiques (aptitudes, âge, apparence...), professionnelles (qualification, expérience, compétences détenues...), psychologiques (personnalité), psychosociologiques (identité professionnelle) ou sociologiques (réseau et culture). » (Saint Germe, 2008). Ces composantes renvoient à la notion d'employabilité biographique développée initialement par Gazier (2003) au sens du « portefeuille individuel de dotations initiales, ou d'acquisitions diverses suite à un parcours professionnel et personnel, selon une approche patrimoniale individualisée ». Le salarié doit avoir conscience de ce qu'il possède en termes de connaissances, de compétences, de qualités qui

lui sont propres. Il doit se connaître pour exposer au mieux sa personnalité et ses capacités à un potentiel employeur et/ou à son manager pour évoluer à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise. Les attitudes et les comportements des salariés qui souhaitent développer leur employabilité sont des éléments déterminants de l'employabilité individuelle des salariés. Dans la mesure où le salarié est dans une démarche de développement de son employabilité, il va chercher le moyen de s'ajuster au mieux à son environnement. L'« employabilité-projective » est entendue comme *« l'aspect proactif de la personnalité, tout particulièrement, la confiance en soi, l'adaptabilité, la capacité d'apprentissage et la capacité de veille d'emploi plus largement. L'employabilité projective s'inscrit dans une logique d'évaluation a priori d'un potentiel individuel, d'une capacité d'évolution et d'adaptation personnelle, et a posteriori des comportements adoptés par la personne, en tant que révélateurs du potentiel par la mise en situation. »* (Gazier, 2003). Un salarié dans une démarche de développement de son employabilité est dans une logique de disposition à l'employabilité comme développée par Fugate (2008). Cette approche de l'employabilité apporte une description intégrant les traits de la personnalité (2.1.1) qui ont permis de mettre en exergue une vision centrée sur la personne (2.1.2).

2.1.1. Les travaux sur les traits de la personnalité

La description de la personnalité a été conçue à partir d'une variété de points de vue théoriques et à différents niveaux d'abstraction. Dans l'étude de la personnalité, l'unité la plus fréquemment utilisée pour mesurer les différences individuelles a été le trait de personnalité (Plaisant et al., 2010). Les travaux sur la personnalité ont commencé à travers le modèle de Cattell (1943, 1945, 1946, 1947, 1948) qui est basé sur des études et sur des analyses de facteurs individuels chez des étudiants de l'enseignement supérieur. Ces recherches se sont développées par la mise en place de questionnaires et l'apparition de tests

d'objectifs. Cette approche a connu un succès auprès des organisations et a été considérée comme une approche objective pour décrire les différences individuelles. Ce modèle était cependant d'une telle complexité en raison du nombre élevé de facteurs (Cattell et al., 1970) que d'autres auteurs ont proposé une alternative et une analyse beaucoup plus simple des corrélations de Cattell. Les premières études des ratios de Cattell ont débuté par les travaux de Fiske (1949). Vers la fin des années 1950 Tupes et Christal (1961) dans leur étude pour l'American Air Force ont tenté comme Fiske de trouver une preuve sur le degré de complexité en utilisant les 35 échelles bipolaire de Catell. Ils sont arrivés à la même conclusion que Fiske sur la mise en place des cinq facteurs suivants : le dynamisme (surgency), l'amabilité (agreeableness), la fiabilité (dependability), la stabilité émotionnelle (emotional stability), et la culture (culture).

Borgatta (1964) a mis au point un ensemble de descripteurs de comportement afin de refléter les 5 facteurs obtenus par Tupes et Christal. À travers les méthodes de collecte de données dans le cadre d'une étude d'interaction en petits groupes, il a également trouvé cinq facteurs stables : l'affirmation de soi (assertiveness), l'amabilité (likeability), l'émotivité (emotionality), l'intelligence au sens de se renseigner (intelligence), et la responsabilité.

Plus tard Norman (1967) a mis en évidence 4 niveaux d'interprétation établissant le lien entre les traits de la personnalité et le comportement. Le premier niveau fait référence à une réponse spécifique face à une situation bien spécifique. Ces réponses et situations spécifiques sont décrites dans les niveaux 2 et 3. Ces niveaux sont les réponses à ces situations considérées comme des habitudes, la fréquence des actes, les agrégats de comportement, ou des éléments spécifiques sur les inventaires (par exemple : "J'ai rarement pensé à l'avenir."). Le quatrième niveau reflète la construction des « Big Five » : extraversion / introversion (extraversion/introversion) ; amitié / hostilité (friendliness/hostility); conscience

(conscientiousness); névrose / stabilité émotionnelle (neuroticism/emotional stability); intellect (intellect). Dans la littérature, un consensus semble se dégager sur une taxonomie générale des traits de la personnalité, les cinq facteurs de la personnalité, connus sous le nom des « Big Five », expression introduite par Goldberg (1981). Cette théorie se résume en cinq facteurs de la personnalité reproductibles connus sous le nom de OCEAN ou CANOE, moyen mnémotechnique pour O (Ouverture, Originalité, Ouverture d'esprit) ; C (Conscience, Contrôle, Contrainte) ; E (Extraversion, Énergie, Enthousiasme) ; A (Agréabilité, Altruisme, Affection) ; N (Émotions Négatives, Névrosisme, Nervosité), ordre établi par les auteurs du BFI (Big Five Inventory). La structure des « Big Five » regroupe à un haut niveau d'abstraction les points communs de la plupart des systèmes existant sur la description de la personnalité et met à disposition un modèle descriptif intégré pour des recherches sur la personnalité (Plaisant et al., 2010).

L'étude des facteurs prédictifs des attitudes et de certains critères individuels et organisationnels ont fait l'objet d'une plus grande attention ces dernières décennies (Fugate, 2004, 2008). La plupart des recherches sur la personnalité et l'auto-évaluation incluent les dimensions des « Big Five ». Certaines recherches ont montré que les « Big Five » sont significativement associés à la performance au travail (Thoresen, et al., 2004), à la satisfaction professionnelle (Seibert et Kraimer, 2001), et à la perception individuelle de l'employabilité (Fugate, 2003, 2004, 2008).

2.1.2. L'approche de l'employabilité centrée sur la personne

Fugate et al. (2003, 2004) proposent un modèle multidimensionnel basé sur les aspects individuels, sans prendre en considération les facteurs externes mais intégrant l'interaction de l'individu avec son environnement. Les auteurs ont choisi une conceptualisation centrée sur la personne car selon eux les individus ne maîtrisent pas les facteurs externes. Ces facteurs externes correspondent aux

critères d'embauche des employeurs tels que les années d'expérience et les compétences professionnelles spécifiques. Les premiers travaux de Fugate et al. (2003, 2004) se basent sur une littérature qui leur a permis de mettre l'accent sur le rôle important des caractéristiques individuelles dans l'adaptation au travail et sur des facteurs individuels et psychologiques. Leur postulat de base stipule que « l'employabilité est une collection synergique des caractéristiques individuelles qui est alimentée et dirigée par l'identité de carrière d'un individu. » (Fugate et al. 2003, 2004 p.18). Dans les prémices de leur recherche sur la conceptualisation de l'employabilité, ils proposent un modèle à trois dimensions. Chaque dimension de leur modèle a des répercussions sur l'adaptabilité (pro) active dans le domaine du travail, et chacune d'entre elles satisfait à l'une ou à plusieurs des exigences adaptatives décrites par Ashford et Taylor (1990). Pour la conceptualisation de l'employabilité, Fugate et al. (2003, 2004) s'appuient sur les travaux de Ashford et Taylor (1990) et sur les études de Crant (2000) en proposant un prolongement de leurs recherches.

2.1.2.1. Le modèle heuristique de l'employabilité

Les trois dimensions sur lesquelles s'appuient les auteurs sont représentées par : l'identité de carrière (a), l'adaptabilité personnelle (b), et le capital social et humain (c). Elles sont présentées par les auteurs comme étant des dimensions qui « donnent l'impulsion cognitive et fournissent les caractéristiques individuelles qui influencent les comportements d'adaptation au travail ». Ils ont représenté leur modèle de la manière suivante :

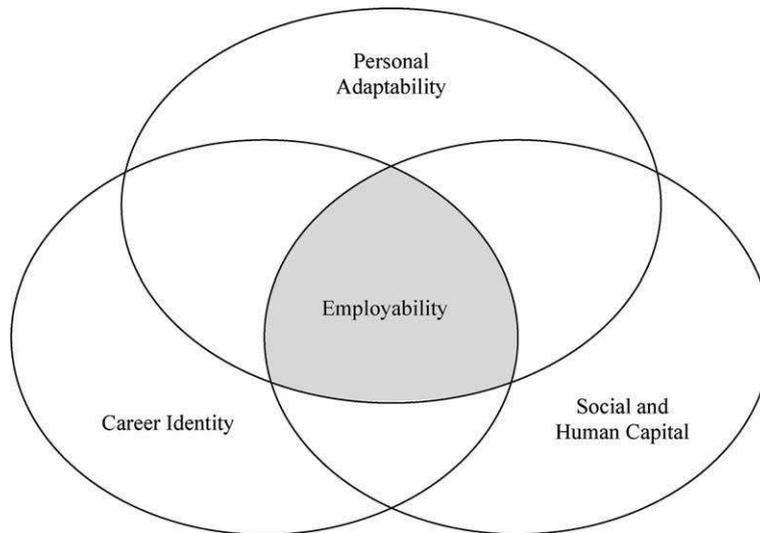


Figure 1: « Heuristic model of employability »

(Fugate et al., 2004)

- *L'identité de carrière :*

Les travaux d'Ashford et Taylor (1990) ont permis aux auteurs de comprendre comment l'identité de la carrière d'un individu constitue un facteur clé de l'employabilité. En effet ils ont pu identifier l'identité de carrière comme une manière pour l'individu de « se définir dans un contexte de carrière, qui agit comme une boussole cognitive qui motive une personne à s'adapter activement afin de réaliser (ou de créer) des possibilités qui correspondent à ses aspirations » (Ashforth et Fugate, 2001). Fugate et al. (2004) ont identifié l'identité de carrière comme étant une représentation de « qui je suis », ou « qui je veux être » au travail, en référence à des expériences et à des aspirations de carrière souvent diverses et diffuses. Pour eux cela peut inclure des objectifs, des espoirs et des craintes ; des traits de personnalité ; des valeurs, des croyances et des normes ; des styles d'interaction ; des horizons de temps. L'identité de carrière est similaire à des constructions telles que le rôle de l'identité. Ils précisent que l'identité de carrière est, néanmoins intrinsèquement longitudinale car elle consiste à donner du sens à son passé et à son présent et à donner une direction à son avenir. En référence au concept de carrière nomade (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin, 1997), la diversité des trajectoires de carrière possibles est pratiquement illimitée. De

plus, le dynamisme du monde du travail signifie qu'il y a moins de modèles de carrière ou de modèles qui peuvent être imités en toute sécurité (Meijers, 1998). L'identité de carrière aide à combler le vide en remplaçant les structures de carrières institutionnalisées par des structures psychologiques individualisées. L'identité de carrière fournit « une boussole pour l'individu », offrant ainsi une composante de motivation à l'employabilité.

- *L'adaptabilité personnelle :*

Les auteurs soulignent une fois de plus l'importance des travaux d'Ashford et Taylor (1990) car ils montrent que l'employabilité représente fortement l'adaptabilité (pro) active dans le domaine du travail. Pour eux les personnes qui possèdent un niveau élevé d'employabilité sont prédisposées à profiter des avantages de l'adaptabilité active. De plus, ces différents travaux ont montré que l'employabilité influence positivement l'adaptation telle que décrite par Ashford et Taylor (1990). Et en plus de favoriser l'adaptabilité active, l'employabilité prédispose les individus à s'adapter ou à changer de façon proactive. Fugate (2003, 2004) confirme ce résultat à travers les travaux de Crant (2000). Ce dernier a montré que les comportements proactifs au travail au travers de l'action ou de l'orientation proactive, apportent de nombreux avantages pour les salariés. En guise d'exemple il cite, la proactivité dans le domaine de travail qui améliore la performance de l'emploi (Crant, 1995) et les résultats de carrière (Seibert, Crant, et Kraimer, 1999). Pour les auteurs, l'adaptabilité personnelle contribue à la fois à la performance organisationnelle (Crant, 2000) et aux succès de carrière (Pulakos et al., 2000), car elle permet aux individus de rester productifs et attractifs aux yeux des employeurs sur un marché du travail en perpétuel changement (Chan, 2000). La capacité de s'adapter à des situations changeantes est principalement déterminée par les différences individuelles (Chan, 2000) qui prédisposent les individus à s'engager (pro) activement dans des efforts d'adaptation (Crant, 2000 ;

Seibert et al., 2001; Stokes, 1996). Les auteurs soulignent que pour être conceptuellement compatibles avec l'employabilité, les différences individuelles qui contribuent à la capacité d'adaptation personnelle doivent connoter l'action réelle, parallèlement à l'orientation active. De plus ces différences individuelles doivent comporter deux types de qualités : celles générées en interne (c'est-à-dire les dispositions) et celles tournées vers l'extérieur. Cela signifie que les éléments de l'adaptabilité personnelle doivent avoir des implications claires sur les comportements d'adaptation au travail.

- *Le capital social et humain :*

La troisième dimension développée par Fugate et al. (2003, 2004) est celle du capital social et humain. La littérature offre une lecture abondante sur le capital social et humain. Cependant pour décrire cette dimension de l'employabilité nous sommes appuyée sur une littérature qui analyse ces concepts par rapport à l'employabilité. Adler et Kwon (2002) soulignent que la bonne volonté (« goodwill ») fait référence à la sympathie, à la confiance et au pardon offerts par des amis et des connaissances. Ils précisent que la bonne volonté est la substance du capital social, et que ses effets découlent de l'information, de l'influence et de la solidarité que la bonne volonté met à disposition (Sandefur et Laumann, 1998). Le capital social contribue aux éléments sociaux et interpersonnels de l'employabilité, et confère l'information et l'influence des réseaux (Adler et Kwon, 2002). Alors que le capital humain correspond à la capacité d'un salarié de réaliser des opportunités sur le marché du travail. Le capital humain se réfère à un ensemble de facteurs qui influencent l'évolution professionnelle d'une personne, tels que l'âge et l'éducation (Wanberg, Watt, et Rumsey, 1996), l'expérience professionnelle et la formation (Becker, 1975), la performance au travail (Forbes et Piercy, 1991) , et d'autres caractéristiques professionnelles (KSAOs) (Becker, 1975; Malos et Campion, 1995). Les autres caractéristiques professionnelles souvent appelées « KSAOs »

(Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics) incluent de manière non-exhaustive les traits de personnalité, les concepts liés à la personne (self-concepts), les attitudes, les croyances, les valeurs et les intérêts (Spencer et Spencer 2008). Ainsi Fugate et al. (2003, 2004) introduisent l'employabilité comme un construit multidimensionnel en proposant une version de l'employabilité comme étant l'interface entre l'individu, son environnement et le marché et se présentant comme un construit psychosocial qui englobe les caractéristiques individuelles et favorise l'adaptation cognitive (Fugate et Ashforth, 2003). Fugate et Kinicki (2008) proposent un prolongement de leur recherche à travers un nouveau modèle de l'employabilité intégrant des dimensions qui décrivent des prédispositions individuelles qui interagissent les unes avec les autres.

2.1.2.2. L'approche de disposition à l'employabilité

L'approche de l'employabilité fondée sur la personnalité de Fugate et Kinicki (2008) donne un sens plus large au concept et fournit une base théorique pour une nouvelle construction du concept. Fugate et Kinicki (2008) décrivent l'employabilité comme un construit psychosocial composé des caractéristiques individuelles et favorisant l'adaptation de la connaissance, du comportement, de l'affectif, et améliorant également la relation entre l'individu et son travail. L'employabilité est conçue comme un construit psychosocial parce qu'elle englobe différentes caractéristiques qui établissent le lien entre l'individu et son environnement. Les chercheurs reconnaissent (Frese et Fay, 2001 ; Siebert et al., 2001) l'importance de l'initiative et de la proactivité dans le comportement des salariés. Cela fait référence aux notions de carrière « protéiforme » et de « carrière sans frontière (Boundaryless Career) » (DeFillippi et Arthur, 1994) ou de « carrière nomade » (Cadin, 1997) développées par de nombreux chercheurs (par exemple, Arthur et Rousseau, 1996 ; Hall, 1996). Cela signifie que les expériences de travail des

individus ont maintenant tendance à s'étendre sur plusieurs employeurs. Les modalités de travail et les types de compétences conduisent les individus à être de plus en plus responsables de la gestion de leur propre carrière et de leurs transitions professionnelles. Plusieurs auteurs ont noté la nécessité de développer une meilleure compréhension des stratégies et des comportements que développent les individus pour se diriger vers leur propre réussite professionnelle (Bell et Staw, 1989 ; Juge et Bretz, 1994 ; Mirvis et Hall, 1996). En référence à cette tendance la disposition à l'employabilité est conceptualisée en intégrant des caractéristiques personnelles réactives et proactives. Cela signifie qu'en plus de la capacité de s'adapter de façon réactive aux demandes connues, les individus employables tendent à avoir une volonté perpétuelle de changement. Autrement dit, les individus tendent à pressentir des menaces spécifiques ou connues, et à anticiper d'éventuels changements, avant qu'ils ne se produisent. Ainsi Fugate et Kinicki (2008) font de la disposition à l'employabilité un prolongement qui va au-delà des notions traditionnelles de l'adaptabilité. Elle représente explicitement une orientation proactive à l'adaptabilité tout en étant spécifique au domaine de travail. En conséquence, les individus qui développent leur employabilité s'engagent non seulement dans leur travail mais également dans l'évolution de leur carrière pour être en adéquation aux demandes de l'environnement, et de manière proactive ils créent des opportunités et restent attentifs à ces opportunités. La notion d'adaptabilité dans la carrière développée par Savickas (1997) met en évidence la capacité de l'individu de s'ajuster aux événements imprévisibles et prévisibles. Il définit l'adaptabilité dans la carrière comme la capacité de l'individu à faire face aux situations prévisibles en répondant aux besoins de préparation et de participation dans le rôle du travail, et la capacité de s'ajuster à des événements imprévisibles provoqués par des changements dans le travail et des transformations des conditions de travail. La conceptualisation psychosociale

centrée sur l'individu est enracinée dans l'adaptation active (Ashford et Taylor, 1990) et dans la proactivité au travail (Crant, 2000). Plus précisément il s'agit de concevoir l'adaptabilité d'un point de vue purement proactif. Bien que la conceptualisation du comportement proactif ait fait l'objet d'un certain nombre d'approches différentes pour en identifier les antécédents et les conséquences, il n'existe pas encore de définition ou de théorie unique sur le sujet. D'autant plus que le concept n'apparaît pas comme un courant complètement intégré dans la recherche sur le comportement organisationnel (Crant, 2000). Néanmoins, Crant (2000), définit le comportement proactif comme étant : « une prise d'initiative dans le but d'améliorer une situation actuelle ou d'en créer de nouvelles ; cela implique de défier le statu quo au lieu de s'adapter passivement aux conditions actuelles. ». Les différentes approches portant sur l'étude de la proactivité et de l'initiative ont comme « dénominateur commun l'orientation de l'action vers les comportements organisationnels » (Crant, 2000). De ce point de vue les salariés jouent un rôle actif dans leur approche du travail, ils initient des situations et créent des conditions favorables. Ainsi les personnes proactives cherchent activement des informations et des possibilités d'améliorer les choses, ils n'attendent pas passivement pour obtenir des informations et que les opportunités viennent à eux. En outre, Frese et al. (1997) décrivent le concept de l'initiative personnelle comme impliquant une approche active et autonome du travail. Bateman et Crant (1993) soulignent que les personnes proactives créent activement le changement de l'environnement, tandis que les personnes moins actives adoptent une approche réactive envers leur emploi. Pour Frese et Fay (2001) l'initiative personnelle est un comportement au travail « caractérisé par sa nature autonome, par son approche active et par le fait de persister pour surmonter les difficultés qui surviennent dans la poursuite d'un objectif. ». Pour les auteurs une des conséquences d'une telle approche implique que l'environnement

soit plus ou moins modifié. Ainsi par opposition, ils décrivent l'approche passive selon les caractéristiques suivantes : « faire ce que l'on dit de faire, abandonner face à des difficultés, ne pas élaborer des plans pour faire face aux difficultés à venir, et réagir aux exigences environnementales. ». Pour Fugate et Ashford (2003) il « incombe aux salariés d'acquérir les connaissances, les compétences, les capacités, et d'autres caractéristiques professionnelles (KSAOs) valorisées par les employeurs actuels et potentiels. ». En conséquence, les dimensions de l'employabilité centrée sur la personne comprennent des éléments qui prédisposent les individus à améliorer leur situation (pro) active (Seibert, Kraimer, et Crant, 2001) et à être « malléables au fil du temps », afin de répondre aux exigences de l'environnement (Fugate et al., 2004 ; Chan, 2000). Pour Ashford et Taylor (1990) et Crant (2000) l'adaptation active et la proactivité sous-tendent sur un plan conceptuel la construction de l'employabilité. Plus précisément concernant l'adaptation active, Ashford et Taylor (1990) décrivent l'adaptation des salariés aux mutations en cours comme un processus actif, c'est-à-dire que les salariés qui sont plus actifs dans leurs efforts s'adaptent plus facilement. Selon ces auteurs, les employés en transition doivent s'engager activement dans leur environnement de travail pour une adaptation efficace. Ils soulignent que trois conditions sont nécessaires pour assurer cette adaptation :

- En premier lieu, les salariés doivent obtenir des informations suffisantes sur leur environnement, ainsi que des informations concernant leur relation ou leur statut au sein de l'environnement.
- Ensuite, ils doivent posséder certaines caractéristiques cognitives (comme par exemple, les schémas) et individuelles (par exemple, l'optimisme et l'auto-efficacité) pour leur permettre de négocier les éventuels défis du changement qui peuvent être nombreux.

- Enfin, ils doivent maintenir leur flexibilité ou leur liberté de mouvement. Ils doivent être opérationnels et « en mesure de changer les comportements, l'affect et la cognition. » (Ashford et Taylor 1990).

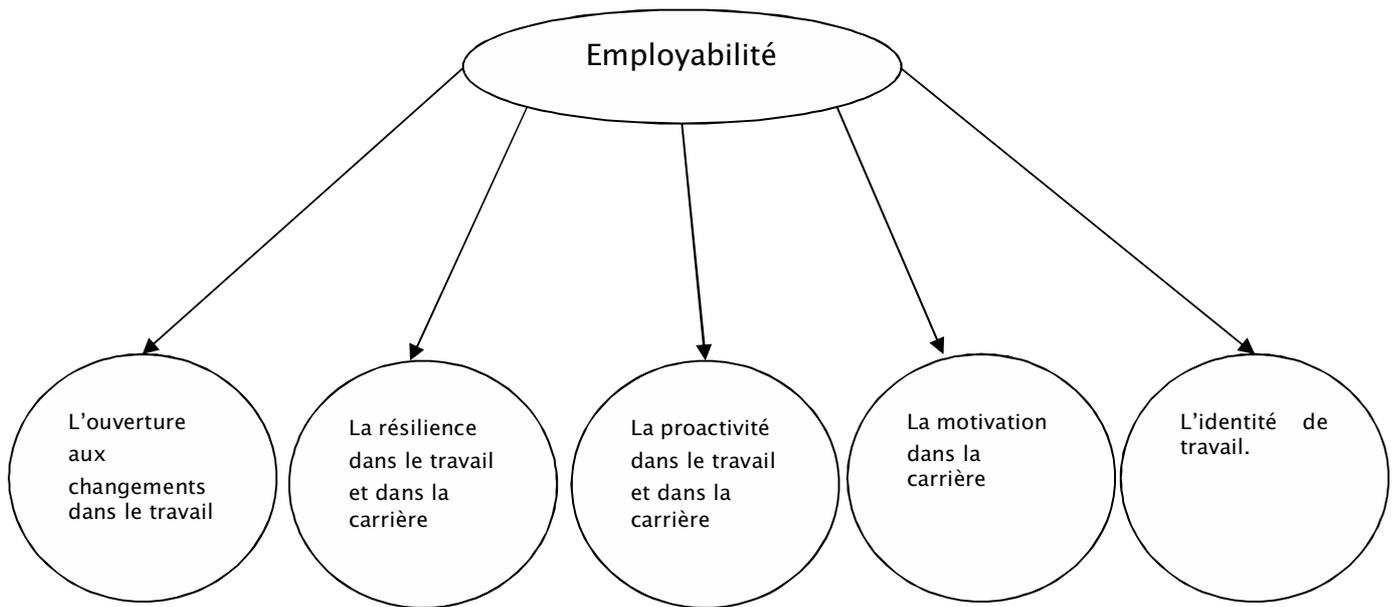
Dans la nouvelle version de l'employabilité centrée sur la personne (Fugate et Kinicky, 2008a), la dimension interactive avec l'environnement disparaît peu à peu au profit d'une prédisposition (en amont du comportement) faisant appel essentiellement à des caractéristiques psychologiques individuelles qui interagissent les unes avec les autres. La construction théorique de cette prédisposition fait la synthèse de multiples travaux en psychologie du travail sur chacune des dimensions (Mercier, 2011).

En somme les éléments pris en compte dans l'approche de disposition à l'employabilité (Fugate, 2008) sont :

- l'ouverture aux changements dans le travail,
- la résilience dans le travail et dans la carrière,
- la proactivité dans le travail et dans la carrière,
- la motivation dans la carrière,
- l'identité de travail.

Fugate et Kinicky (2008) ont identifié ces dimensions à partir de revues de la littérature approfondie de la psychologie appliquée, des carrières, de la gestion, de l'orientation professionnelle et de la personnalité. Pour les sélectionner, ils se sont basés sur chaque dimension susceptible de connoter une orientation active, ils s'appuient sur des recherches antérieures relatives à la capacité d'adaptation, et qui se prêtent au contexte de travail et des carrières. Ils proposent un modèle de l'employabilité en cinq dimensions :

Figure 2: L'approche dispositionnelle de l'employabilité
(Fugate et Kinicki, 2008)



- *L'ouverture aux changements dans le travail :*

L'ouverture aux changements est essentielle dans le modèle de Fugate. L'ouverture aux changements, aux nouvelles expériences soutient l'apprentissage continu qui permet d'identifier et de réaliser les possibilités de carrière, en améliorant ainsi la capacité d'adaptation personnelle. Les individus qui ont une tendance à l'ouverture font preuve de flexibilité face aux situations incertaines. Les personnes « ouvertes » sont également susceptibles de percevoir le changement comme un défi plutôt qu'une menace et sont réceptives aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus. Par conséquent, les individus qui sont ouverts à de nouvelles expériences et au changement sont adaptables aux besoins de travail dynamique, et deviennent finalement plus employables.

- *La résilience dans le travail et dans la carrière :*

La Théorie de l'adaptation cognitive soutient que les personnes résilientes ont une évaluation positive d'eux-mêmes et ont une vision optimiste des facettes de leur vie (Aspinwall et Taylor, 1992). Les personnes arrivant à une auto-évaluation positive sont susceptibles d'attribuer le succès de carrière à leurs efforts, et à leur capacité personnelle. Les individus résilients sont optimistes, (Judge, Thoresen,

Pucik, et Welbourne, 1999) ont des attentes positives pour l'avenir et font preuve de confiance dans leur capacité à relever les défis objectifs et affectifs. Ainsi, les salariés qui sont optimistes pour leur carrière sont susceptibles de percevoir de nombreuses opportunités dans leur travail, dans les changements de carrière vus comme des défis et des occasions d'apprendre, et de persister dans la poursuite des résultats escomptés et les objectifs fixés (Carver et Scheier, 1994). En tant que tel, le travail et la résilience de carrière sont une partie de l'identité de travail d'un individu ; ils sont le reflet de sa disposition à l'employabilité.

- *La proactivité dans le travail et dans la carrière :*

Les personnes avec un niveau élevé de disposition à l'employabilité ont souvent de façon proactive la capacité à obtenir des informations sur l'environnement, par exemple la réduction des effectifs. La collecte d'informations relatives aux intérêts de carrière de chacun peut servir de rétroaction, elle est la clé de l'adaptation. La proactivité dans le travail et dans la carrière est également similaire à l'adaptation proactive. Les défis spécifiques ou les facteurs de stress ne sont pas nécessairement connus ou attendus, la préparation se fait donc à un niveau assez général. Par conséquent, les personnes proactives au travail cherchent diverses informations spécifiques et pertinentes pour leur travail et pour leurs intérêts personnels de carrière. Pour ce faire, le travail et la proactivité de carrière facilitent l'identification et la réalisation des opportunités professionnelles.

- *La motivation dans la carrière :*

Cette dimension s'appuie sur le concept de la motivation professionnelle en référence aux notions de contrôle de motivation (Kanfer et Heggstad, 1997) et d'orientation vers un but d'apprentissage (Dweck et Leggett, 1988). Kanfer et Heggstad (1997) soutiennent que pour établir des objectifs, les salariés avec une propension forte de contrôle de la motivation sont plus motivés au travail, persévèrent pendant des périodes d'ennui ou de frustration, et maintiennent

l'effort pour faire face aux défis. De même, une orientation d'apprentissage au travail se manifeste dans la planification de son avenir, dans la poursuite de l'apprentissage et des possibilités de formation (Cron, Slocum, Vandewalle et Fu, 2005), ainsi que dans une volonté de changer pour répondre aux exigences de l'environnement (Ames et Archer, 1988). À ce titre, la motivation professionnelle est un facteur déterminant de l'apprentissage continu et de la disposition à l'employabilité.

- *L'identité de carrière :*

La façon dont l'individu va se définir dans un contexte de carrière constitue une base solide au niveau cognitif et affectif de la disposition à l'employabilité. L'identité de carrière a une influence sur les aspirations et les objectifs des individus. En outre, l'absence de pistes de carrière bien définie dans le contexte actuel oblige les individus à gérer leur carrière sans démarcation précise. L'identité de carrière aide à compenser le manque de structure de carrière individuelle institutionnalisé par les structures psychologiques. Ainsi, les identités de carrière fournissent la motivation – la direction et le but – aux efforts axés sur la carrière (Fugate et al, 2004.).

2.2. L'employabilité basée sur les compétences

Dans la sous-section précédente nous avons analysé l'employabilité centrée sur des facteurs et des caractéristiques individuels intégrant des traits de la personnalité et des capacités individuelles visant à améliorer l'employabilité. Cette sous-section contribue à compléter notre analyse du concept en étudiant une approche de l'employabilité qui s'appuie sur les compétences des personnes.

2.2.1. L'employabilité par les compétences : définition

Les travaux de Nauta et al (2009) et Van der Heijde et Van der Heidjen (2006) font émerger l'employabilité comme un bon compromis entre les intérêts individuels et

organisationnels (Mercier, 2011). Plus précisément Nauta et al. (2009) suggèrent que les organisations qui ont besoin de s'adapter à des environnements changeants devraient mettre en place une culture de l'employabilité forte, car une telle culture stimule des orientations vers l'employabilité de leurs employés tout en réduisant simultanément les intentions de départ. Garavan, (1999) se réfère à l'employabilité comme «l'émergence d'un nouveau deal» dans lequel «l'employabilité, par opposition à la sécurité de l'emploi est désormais considérée comme la nouvelle forme de contrat psychologique entre employeurs et employés". Il met l'accent sur l'obligation mutuelle et la responsabilité de développer et de maintenir des « compétences générales avancées » par opposition au concept plus traditionnel de « compétences spécifiques » à l'entreprise, et note que "la nouvelle façon de travailler consiste à ce que les salariés doivent se considérer comme des travailleurs indépendants, même lorsqu'ils sont employés par une organisation » (Garavan, 1999). Ainsi l'approche par les compétences nécessite une culture d'employabilité forte au sein des organisations ; plus que d'un nouveau contrat psychologique il s'agit d'une nouvelle alliance entre l'employeur et son salarié. Van Der Heijde et Van Der Heijden (2002, 2005, 2006) proposent une approche de l'employabilité basée sur les compétences, présentée comme un élargissement des ressources de l'entreprise. La conceptualisation de l'employabilité par les compétences se base sur la théorie des ressources mais prend également sa source dans les modèles des ressources humaines dit « soft » et « hard » (Guest, 1987 et Storey, 1992). Le modèle dit « soft » est associé aux relations humaines, à l'utilisation des talents individuels et au développement humain comme développé dans la théorie Y de McGregor (1960). Cela fait référence au concept « d'engagement au travail à un niveau élevé (high commitment work system) » visant à susciter un comportement « d'auto-régulation (self-regulated) » du salarié avec une relation au sein de l'organisation basée sur la confiance (Wood et

Worthing, 1996). Sont également associés au modèle « soft » de ressources humaines, des objectifs de flexibilité et d'adaptabilité impliquant un rôle important de la communication dans la gestion des ressources humaines (Storey et Sisson, 1993). Par ailleurs, le modèle dit « hard » met l'accent sur les aspects quantitatifs et chiffrés et sur les aspects stratégiques de la gestion des ressources humaines. L'approche « hard » se concentre sur l'importance de l'ajustement stratégique (« strategic fit ») où les politiques et les pratiques de ressources humaines sont en cohérence (ajustement interne) et sont étroitement liées aux objectifs stratégiques de l'organisation (ajustement externe) (Baird et Meshoulam 1988; Hendry et Pettigrew 1986). Ainsi l'organisation verra son avantage concurrentiel renforcé (Alpander et Botter 1981; Devanna et al 1984 ; Miles et Snow, 1984; Storey et Sisson, 1993). Par conséquent l'expertise professionnelle et l'employabilité peuvent garantir la continuité du travail et les possibilités de développement de carrière. Acquérir et conserver les compétences au sein de l'organisation, avec des politiques de pratiques RH appropriées pour développer les compétences des salariés, favorisent l'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

D'une manière plus générale la conceptualisation de l'employabilité par les compétences développée par Van Der Heijde et Van Der Heijden (2002, 2003, 2005, 2006) prend en considération la réorganisation de la structure du travail (la déspecialisation et la déréglementation) et le passage d'un système de GRH basé sur l'emploi à un système de GRH plus individualisé et basé sur les compétences. Le passage du travail parcellisé à un travail qui devient davantage un travail d'équipe a fait évoluer les compétences et le profil type du salarié, si l'on se réfère à la théorie des ressources selon laquelle les ressources organisationnelles (Barney, 1992) contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Les compétences constituent alors, des ressources précieuses qui permettent à l'organisation d'être performante et de maintenir sa compétitivité. Dans l'approche

de l'employabilité basée sur les compétences, le concept de compétence est défini à un niveau individuel (Van Der Heijde et Van Der Heijden, 2006). La définition retenue dans cette approche, est celle d'Athey and Orth (1999) selon laquelle la compétence est un ensemble de dimensions observables de la performance comprenant à un niveau individuel : les connaissances (knowledge), l'expertise (skills), les attitudes et les comportements, le travail d'équipe, les processus et les capacités organisationnelles liés à un niveau élevé de performance permettant à l'organisation d'acquérir un avantage concurrentiel durable. Ainsi les compétences peuvent comporter un large éventail de capacités organisationnelles, individuelles et collectives incluant les éléments suivants :

- les connaissances ou l'expertise dans l'emploi exercé ;
- les nouvelles connaissances (knowledge), ou les compétences (skills) nécessaires à la réussite future ;
- les meilleures pratiques d'un point de vue intellectuel ou comportemental des individus ou des équipes avec un niveau élevé de performance ;
- les capacités de traitement qui améliorent la performance organisationnelle ou commerciale ;
- de nouvelles façons de penser et d'agir qui offrent un avantage concurrentiel distinct.

Les changements et les évolutions que connaissent aujourd'hui les organisations ont conduit des auteurs tels qu'Athey et Orth (1999) à mettre l'accent sur cinq exigences en termes de compétences. Ces « Competency Trends » (exigences en termes de compétences) ont une incidence directe sur les pratiques de GRH et montrent que la gestion des ressources humaines joue un rôle de plus en plus important au sein des organisations. En réponse à ces exigences l'implication en termes de pratiques RH est spécifique pour chacune d'entre elles (cf. tableau 3).

Tableau 3 : "Implications for HR Practice" (Athey et Orth, 1999, p.220)

Exigences en termes de compétences	Implications en termes de pratique RH
Une demande pour une approche par les compétences plus participative.	Déployer des compétences plus accessibles et plus attrayantes ; Définir des lignes directrices pour une utilisation des outils de compétences mieux répartis ;
S'orienter vers des méthodes de compétences à cycle court.	Développer les meilleures méthodes pour gérer la participation des groupes importants d'individus dans la modélisation des compétences et dans les processus de développement.
S'orienter vers des méthodes de compétences à cycle long.	Concevoir et développer des méthodes de compétences plus simples ; Accroître plus rapidement des demandes de formations et du système éducatif ; Développer de nouvelles technologies de l'information pour plus de flexibilité, pour une évaluation des compétences en temps réel et pour un meilleur feedback des applications.
Mettre davantage l'accent sur l'émergence des compétences futures.	Intégrer les méthodes de compétence dans les processus de planification des activités ; Développer des systèmes de compétences plus flexibles pour une adaptation rapide aux évolutions des stratégies commerciales et des structures organisationnelles ; Appliquer les méthodes de compétences pour faciliter et accélérer les évolutions.
Se concentrer sur les équipes et les processus de compétences.	Se concentrer sur les équipes, les process et le rôle que peuvent avoir les unités clés dans l'analyse des compétences ; Intégrer des méthodes de compétences dans le modèle TQM (Total Quality management) et les processus d'ingénierie ; Définir et développer les compétences pour permettre le succès des « équipes virtuelles » (il s'agit de groupes d'individus composés de personnes issues d'horizons divers tant fonctionnel, géographique que culturel. Ces personnes disposent de compétences et de connaissances essentielles dans la compréhension de la performance organisationnelle.)
Favoriser la transition vers une perspective d'apprentissage organisationnel.	Appliquer les méthodes de compétences pour définir et identifier les meilleures pratiques ; Développer les méthodes de compétences pour accélérer le partage des connaissances et l'innovation au sein des organisations ; Passer à une stratégie d'apprentissage contrôlée et gérée par les gestionnaires et les employés (« pull ») et abandonner les stratégies plus traditionnelles contrôlées et gérées par les seuls RH (« push »). Mettre l'accent sur l'apprentissage en équipe et le coaching en plus des formations théoriques.

Ainsi l'approche de l'employabilité basée sur les compétences est mise en perspective par des modèles de compétences permettant d'unifier les capacités individuelles avec le modèle de cœur des compétences (« core competences ») de l'organisation (Prahalad et Hamel, 1990). Dans la littérature anglophone, on utilise la notion de « skills » et de « competences » pour désigner les compétences d'un salarié. Dans cette approche une distinction est faite entre ces deux notions : le terme « skills » concerne l'exécution d'une seule tâche alors que le terme « competences » porte davantage sur l'exécution de toute une série de tâches dans un domaine de travail. Néanmoins les deux notions font appel à des qualités individuelles telles que la motivation, les attitudes, les comportements et la personnalité. Dans la conceptualisation de l'employabilité par les compétences, les auteurs (Van Der Hiejde et Van Der Heijden, 2006) font référence à d'autres approches de la compétence, notamment l'approche rationaliste de la compétence par opposition à l'approche interprétative de la compétence.

Ces approches de la compétence renvoient aux travaux de Sandberg (1991, 1994, 2000) qui décrivent l'approche rationaliste de la compétence comme un phénomène basé sur les attributs, c'est-à-dire que la compétence humaine est constituée d'un ensemble de caractéristiques spécifiques que les salariés utilisent pour accomplir leur travail. Un attribut spécifique peut être par exemple des compétences dans le domaine de la communication. Cette compétence aura alors une signification bien déterminée indépendamment du contexte et pourra donc être utilisée dans diverses activités de travail. Des auteurs tels que Attewell (1990), Norris (1991), et Sandberg (1991, 1994), ont apporté une évaluation critique à l'approche rationaliste de la compétence. Pour eux cette approche décrit la compétence de manière indirecte, c'est-à-dire qu'il est difficile de considérer la compétence comme un ensemble d'attributs pour identifier et décrire les compétences au travail. Plus précisément considérer les

compétences comme un ensemble d'attributs donne lieu à une description abstraite et simplifiée du concept qui ne prend pas en compte la complexité des compétences dans la performance au travail. De plus cette approche considère qu'il existe deux entités séparées : le salarié et le travail, alors que l'approche interprétative développée par Sandberg (2000) considère que le salarié et le travail forment une entité à part entière à travers l'expérience vécue au travail. L'auteur propose une autre façon de comprendre la compétence humaine au travail. Il analyse la façon dont les attributs sont intégrés dans la performance au travail et décrit l'évolution possible de la compétence des salariés. Ainsi l'expérience acquise par les salariés détermine le cadre ou l'état d'esprit dans lesquels le travail est mené. Il ne s'agit plus de considérer la compétence comme un ensemble d'attributs spécifiques mais de concevoir la réalisation du travail sur la base de la connaissance, des compétences (skills) et l'utilisation d'autres attributs. L'auto-efficacité (« *self-efficacy*») est un autre concept qui est mis en évidence dans la conceptualisation de l'employabilité par la compétence. Ce terme « *renvoie aux jugements que les personnes font à propos de leur(s) capacité(s), personnelle(s) comme collective, à organiser et à réaliser des ensembles d'actions requis pour atteindre des types de performances attendues, mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie.* » (Wood et Bandura, 1989). Selon la théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) « *le sentiment d'auto-efficacité constitue la croyance que possède un individu en sa capacité de produire ou non une tâche (Bandura, 1982, 1993). Plus grand est le sentiment d'auto-efficacité, plus élevés sont les objectifs que s'impose la personne et l'engagement dans leur poursuite* » (Bandura, 1982, 1993). Dans la

modélisation de l'employabilité, il ne s'agit pas seulement des croyances en ses propres capacités, il s'agit également des croyances liées à la vie au travail, à la nature du travail (par exemple, l'utilité du travail, les croyances dans certaines méthodes de travail, les croyances morales). Un autre aspect important du concept est celui de l'apprentissage et du développement du salarié comme moyen d'adaptation au changement. Plus précisément le cœur de compétence de l'entreprise est perçu comme un apprentissage collectif (Prahalad et Hamel, 1990). Le transfert de compétence au sens de l'apprentissage considéré comme une application des connaissances et des compétences en situation de travail est fondamental dans le développement de l'employabilité. Ces différents concepts (« *skills* », « *competences* », « *self-efficacy* », l'apprentissage et le développement du salarié) qui ont permis la conceptualisation de l'employabilité par les compétences lui confèrent un caractère dynamique c'est-à-dire la description réelle du comportement et des compétences des individus. Dans cette approche les éléments fondamentaux à prendre en considération sont les suivants :

- les effets positifs de l'employabilité à la fois sur la carrière du salarié et sur la performance et la compétitivité de l'entreprise ;
- du point de vue du salarié l'employabilité agit à la fois sur la performance dans son emploi actuel mais aussi sur ses perspectives de carrière, ce qui implique un processus d'adaptation et d'apprentissage à long terme ;
- en plus du comportement d'adaptation, l'employabilité comprend des éléments davantage axés sur l'individu, notamment la personnalité, les attitudes, la motivation et la capacité ;
- enfin l'employabilité est la combinaison des compétences spécifiques et génériques.

L'employabilité se définit selon cette approche comme « l'accomplissement continu, l'acquisition ou la création de travail grâce à l'utilisation optimale des compétences» (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005, p. 143). La conceptualisation de l'employabilité par les compétences a conduit à la création d'un instrument de mesure comportant deux objectifs : (1) un premier objectif pouvant servir au gestionnaire qui consiste à améliorer les méthodes d'évaluation utilisées dans l'entreprise ; et (2) un deuxième objectif pour les salariés visant à fournir des suggestions approfondies en vue d'améliorer leur développement de carrière.

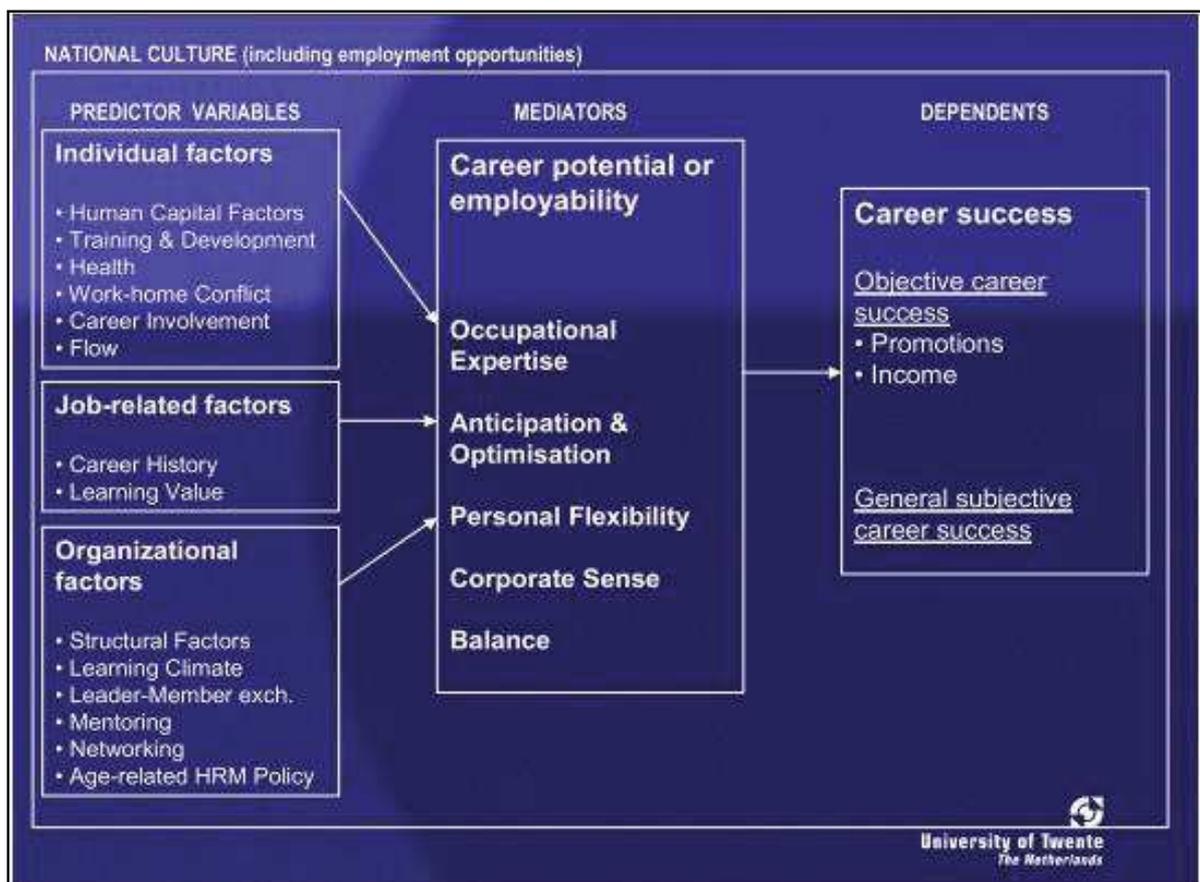
2.2.2. L'opérationnalisation de l'employabilité par les compétences

L'instrument de mesure de l'employabilité par les compétences a largement été utilisé dans les recherches en sciences de gestion et plus précisément dans les travaux en gestion des ressources humaines. Van der Heijde et Van der Heijden (2005, 2006) ont développé cet instrument sur la base des résultats du projet Indic@tor. Il s'agit d'une étude menée dans sept pays européens : l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne et le Royaume-Uni sous forme d'enquête par questionnaire. Cette enquête a été réalisée auprès de professionnels issus du secteur de la technologie de l'information et de la communication (TIC). Le modèle proposé dans cette étude constitue une base essentielle dans l'analyse, l'étude et la modélisation du concept de l'employabilité. Dans leur modèle les auteurs font une distinction entre les déterminants de l'employabilité et ses conséquences. Cette recherche répond à quatre objectifs :

- La définition et la mesure du concept de l'employabilité individuelle basée sur les compétences ;
- Le rôle du contexte organisationnel et des données démographiques des salariés sur leur employabilité ;

- L'identification des facteurs individuels (tels que le capital humain, la formation, la santé au travail, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle...), des facteurs liés à l'expérience professionnelle (le curriculum vitae, la valorisation de l'apprentissage.) et des facteurs organisationnels (les conditions structurelles, l'ambiance de travail, les échanges avec la direction, le tutorat, le travail en réseau, l'expérience de la politique des ressources humaines de l'organisation.) et l'influence de ces facteurs sur l'employabilité des professionnels de la TIC.
- L'influence de l'employabilité sur la réussite dans la carrière.

Figure 3 : Modèle de recherche du projet Indic@tor
(Van Der Heijden et al., 2005)



Les résultats obtenus dans cette recherche ont permis essentiellement de proposer des échelles de l'employabilité validées et de définir l'employabilité autour de cinq dimensions (cf. tableau 4).

Tableau 4 : Définitions des dimensions de l'employabilité par les compétences (adapté de Van Der Heidjen et al., 2005, p. 20)

Dimensions de l'employabilité	Définitions	Concepts mobilisés
L'expertise professionnelle	Les connaissances et les compétences liées au domaine professionnel.	Capital social ; la connaissance et la connaissance metacognitive ; la compétence ; la connaissance sociale ; la reconnaissance sociale ; « les flexperts ».
L'anticipation et l'optimisation	La préparation et l'adaptation aux changements à venir d'une manière personnelle et créative, tout en recherchant les meilleurs résultats possibles.	L'adaptation active et proactive.
La flexibilité personnelle	La capacité de s'adapter facilement à toutes sortes de changements sur le marché interne et externe du travail sans que cela ne concerne directement le domaine d'emploi.	Adaptabilité réactive
L'esprit collectif	La participation à des groupes de travail et la performance au sein de ces groupes tels que l'entreprise, les équipes, les communautés professionnelles et d'autres réseaux, la connaissance, les expériences, les feelings, les échecs, les objectifs.	Le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) ; le capital social
L'équilibre	Le compromis entre les intérêts personnels du salarié opposés aux intérêts de l'employeur et vice-versa.	Contrat psychologique ; échange social ; soutien organisationnel perçu.

- *L'expertise professionnelle :*

La première dimension prise en compte dans l'approche de l'employabilité basée sur les compétences est considérée comme une condition préalable pour obtenir des résultats positifs dans la carrière des salariés. La définition de cette dimension, repose sur un cadre conceptuel à cinq facteurs (la connaissance, la connaissance métacognitive, les compétences particulières, la reconnaissance sociale, la flexibilité professionnelle). Pour les auteurs, elle constitue un élément important de l'employabilité, puisqu'elle est considérée comme un facteur important du capital humain assurant la vitalité de l'entreprise. De plus l'intensification de la connaissance au sein de l'organisation la rend d'autant plus importante. Le capital humain est défini par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), comme « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* » (OCDE, 1998) mais également comme « *un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité* » (OCDE, 2001). L'échelle utilisée pour mesurer cette première dimension de l'employabilité est issue d'un instrument de mesure développé pour mesurer les connaissances et les compétences professionnelles (Van der Heijden, 2000). La première dimension par laquelle l'expertise professionnelle est opérationnalisée correspond à la dimension de la connaissance (« *knowledge* ») qui est étroitement liée à la deuxième dimension qui est celle de la connaissance métacognitive (« *meta-cognitive knowledge* »). « *La métacognition se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, aux propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données... La métacognition se rapporte entre autres choses, à l'évaluation active, à la régulation des processus de l'organisation en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour*

servir un but ou un objectif concret» (Flavell, 1996). La connaissance métacognitive regroupe les connaissances déclaratives, procédurales et conditionnelles de la cognition ainsi que les stratégies cognitives et les variables liées aux tâches qui influencent la cognition (Georghiades, 2004). Plus précisément les connaissances déclaratives correspondent essentiellement à des connaissances théoriques, des faits, des règles, des lois et des principes. Fondamentalement les connaissances déclaratives sont plutôt statiques que dynamiques et elles doivent, pour permettre l'action, être traduites en procédures et en conditions, en l'occurrence en connaissances procédurales ou conditionnelles (Gagné, 1995). Les connaissances procédurales correspondent au comment de l'action, aux étapes à suivre pour réaliser une action, à la procédure permettant la réalisation d'une action. Ces connaissances sont souvent décrites comme des savoir-faire alors que les connaissances déclaratives correspondent plus aux savoirs. Les connaissances procédurales se différencient des connaissances déclaratives car il s'agit de connaissances de l'action, de connaissances dynamiques. Dans les connaissances procédurales, l'individu est placé dans un contexte d'action, car c'est dans l'action que les connaissances procédurales peuvent se développer. L'atteinte d'objectifs liés au développement des connaissances procédurales exige que l'individu soit continuellement placé dans un contexte de réalisation de tâches réelles. Ce n'est que dans l'action accomplie par l'individu lui-même que ces connaissances peuvent se développer. Quant aux connaissances conditionnelles elles se réfèrent aux conditions de l'action. Elles concernent le « quand » et le « pourquoi ». A quel moment et dans quel contexte est-il approprié d'utiliser telle ou telle stratégie, telle ou telle démarche, d'engager telle ou telle action ? Pourquoi est-ce adéquat d'employer cette stratégie, cette démarche, de réaliser cette action ? La troisième dimension relative à l'opérationnalisation de l'expertise professionnelle fait référence aux compétences particulières dont un salarié a besoin pour accomplir

des tâches professionnelles requises. Une fois que les activités et les responsabilités ont bien été définies, il est plus facile de savoir quelles sont les compétences nécessaires pour effectuer une tâche donnée. Une personne est considérée comme un expert uniquement si son comportement démontre sa capacité d'effectuer qualitativement une tâche dans un domaine particulier. Ce troisième volet de l'expertise professionnelle a été qualifié de dimension d'exigence de compétence. Les aspects de la motivation, de l'opinion personnelle (« *self-insight* ») ainsi que ceux de la connaissance sociale et de la reconnaissance sociale viennent compléter ces trois dimensions. Ainsi l'acquisition par les individus d'une reconnaissance sociale fait l'objet de la quatrième dimension de l'expertise professionnelle. Une cinquième dimension qui a été ajoutée au cadre conceptuel de l'expertise professionnelle est celle de la dimension de l'évolution et de la flexibilité professionnelle. Les individus capables d'acquérir plus d'un domaine d'expertise dans des domaines adjacents au leur ou radicalement différents, ou ceux qui sont capables d'acquérir une stratégie visant à maîtriser un nouveau domaine d'expertise ou encore les personnes capables d'acquérir une performance d'expert dans un autre territoire sont qualifiés de « *flexperts* » par Van der Heijden (1996). Ce sont des personnes qui sont à la fois flexibles et en possession d'expertise. Elles disposent, par exemple, d'une « *bonne adaptation flexible* » aux changements technologiques et elles sont capables de démontrer qu'elles savent à tout moment réagir rapidement, quand il y a des opportunités dans des domaines connexes. Il est à noter que les variables relatives à la volonté de travailler, à la persévérance face aux obstacles, à un niveau élevé d'aspiration, à la compétitivité ainsi qu'à l'ambition sont également prises en compte dans la conceptualisation de l'expertise professionnelle. Ainsi les individus disposant d'un niveau élevé d'expertise professionnelle ont une bonne base pour développer leur employabilité.

L'anticipation et l'optimisation / et la flexibilité personnelle :

La deuxième et la troisième dimension de l'employabilité par les compétences font référence à l'adaptation aux changements, à l'évolution dans le contenu de l'emploi et dans la carrière dans son ensemble. Les éventuels changements futurs qui peuvent influencer le contexte de travail des salariés comprennent par exemple, le chômage ou les changements organisationnels. S'agissant du changement, un élément important de l'employabilité décrit par Kluytmans et Ott (1999) est la « volonté de s'adapter aux changements en termes d'emploi, de contenu de travail, ainsi que des conditions ou des lieux de travail. Dans le cadre de l'employabilité par les compétences, deux types d'adaptation sont distingués : Le premier est une variante de la prise d'initiative proactive (« *self-initiating proactive* ») intitulé dans ce cadre *l'anticipation et l'optimisation*.

L'autre est une variante de la réactivité, il s'agit de *la flexibilité personnelle*. Ces deux types d'adaptation coexistent et permettent aux salariés d'améliorer leur employabilité. L'anticipation et l'optimisation font référence à l'adaptation dans le sens de se préparer à un futur changement d'emploi de manière personnelle et créative. En raison de la complexité du marché du travail et de la difficulté pour les employeurs d'assurer la sécurité de l'emploi à leurs salariés, ces derniers doivent eux-mêmes renforcer leurs compétences et prendre en main leur vie professionnelle. Sur ce point Weick (1996) suggère que les salariés sont des agents de leur propre développement et s'organisent de manière collaborative afin d'apprendre. Cela se manifeste dans la réciprocité entre les besoins individuels et organisationnels. Les notions « d'adaptation active et de proactivité » développées dans l'approche de l'employabilité de Fugate et al. (2004) sont des éléments importants dans la conceptualisation de l'employabilité. De même, l'étude menée par Crant (2000) sur la personnalité proactive montre que cette disposition joue un rôle important chez les salariés, dans les équipes et pour l'efficacité de

l'entreprise. Une personne proactive identifie les opportunités, sait agir face aux opportunités, fait preuve d'initiative, prend des mesures et persévère jusqu'à ce qu'un changement significatif se produise en sa faveur. Alors que les personnes qui ne sont pas proactives ne parviennent pas à identifier et encore moins à saisir la possibilité de changer les choses. Le but est d'optimiser la gestion de leur carrière en réalisant des ajustements entre les préférences personnelles et l'évolution du marché de l'emploi. La connaissance du marché de l'emploi constitue donc un élément essentiel dans la planification d'une carrière. En plus de l'adaptabilité proactive et créative, le salarié doit faire preuve d'une adaptabilité réactive, c'est-à-dire que le salarié doit être capable d'opérer des transitions en douceur entre deux emplois ou entre deux organisations. Il doit pouvoir s'adapter activement aux changements qui surviennent dans son environnement de travail et sur le marché de l'emploi. Cette dimension englobe la capacité d'un individu à pouvoir s'adapter facilement à toutes sortes de changements dans le marché interne et externe du travail. La dimension de flexibilité personnelle est une condition préalable et une composante indispensable de l'adaptation ; elle a souvent été qualifiée d' « adaptabilité » par des chercheurs tels que Fugate et al. (2004, 2008). Les salariés à forte flexibilité personnelle savent tirer profit de leurs expériences pour développer leur carrière, car ils ont su accepter les changements. Ces personnes s'exposent plus facilement aux changements, et ont une meilleure compréhension de leur environnement pour tirer profit de ces changements.

L'esprit collectif:

Cette dimension faisant l'objet de la quatrième dimension dans l'approche de l'employabilité basée sur les compétences souligne la participation des salariés comme membres à part entière au sein de l'organisation. Les salariés sont intégrés dans les équipes pour identifier les objectifs de l'entreprise et doivent accepter la responsabilité collective dans le processus de prise de décision. L'organisation

attribue des rôles à ses salariés pour les encourager à prendre la responsabilité collective de la performance de leur entreprise. Ils sont intégrés dans des groupes pour participer aux prises de décisions collectives concernant leur structure, pour répondre aux besoins individuels des tâches particulières liées aux différents aspects de leurs activités (Chapman et Martin, 1995 ; p.68). La dimension de l'esprit collectif renvoie au concept du comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Podsakoff, MacKenzie, Paine, et Bachrach, 2000) selon lequel les « conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense contribuent au bon fonctionnement général de l'organisation et ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988 ; p.4). L'entraide, les vertus civiques et l'esprit d'équipe sont les principales formes de comportements de citoyenneté définies par Organ (1988, p. 10-13). L'esprit d'équipe (« *sportmanship* ») fait référence chez une personne au fait de tolérer les inconvénients et les abus liés au travail sans se plaindre (Paillé, 2007). Cette dimension prend aussi en considération l'appartenance des salariés à des groupes de travail, des communautés professionnelles ou à d'autres réseaux, en plus de leur participation au sein de leur département et au sein de leur organisation respective. La théorie du capital social apporte donc un éclaircissement sur ce dernier point. Bourdieu (2006) souligne que le capital social apporte davantage de bénéfices pour l'individu. Il le définit comme « l'ensemble des ressources réelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de plus ou moins de rapports institutionnalisés de la connaissance et de l'identification mutuelles. » (Bourdieu, 1983). Les auteurs (Van Der Heijde et Van Der Heijden, 2006) de l'employabilité par les compétences font référence à

Nahapiet et Ghoshal (1998) qui apportent une clarification sur l'usage du capital social en proposant d'appréhender le capital social à l'aide d'une triple dimension : structurelle (les supports institutionnels aux relations sociales), relationnelle (le respect, l'amitié, la confiance...) et cognitive (les représentations, les interprétations communes) (Michelle Lallement, 2006). Dans le cadre de la dimension, de l'esprit collectif il s'agit d'un partage des responsabilités, des connaissances, des expériences, des sentiments, des échecs, des objectifs.

L'équilibre (« balance ») :

La dernière dimension de l'employabilité basée sur les compétences se définit comme étant le compromis entre les intérêts personnels du salariés opposés aux intérêts de l'employeur et vice-versa. Paauwe (1997) affirme que pour favoriser l'employabilité il doit exister une relation d'échange honnête entre l'employeur et son employé, une relation où les deux parties équilibrent leurs investissements et les bénéfices. Il s'agit de la théorie de l'échange social ; deux concepts majeurs permettent d'appréhender la relation d'emploi entre l'individu et son organisation : le soutien organisationnel perçu et le contrat psychologique. Selon la logique de ces deux concepts les salariés intensifient leurs efforts pour leur organisation lorsqu'ils considèrent qu'ils bénéficient des ressources souhaitables, de nature impersonnelle et socio-émotionnelle (Guerrero, 2005).

2.3. L'employabilité interne et externe

Pour comprendre à quoi correspond l'employabilité interne et externe, il est nécessaire d'appréhender le concept en se référant à la perception individuelle de l'employabilité. En effet la perception par le salarié de son employabilité peut lui permettre de se situer dans son environnement (Rothwell et Arnold, 2007), et plus précisément sur le marché interne et externe du travail en référence à l'employabilité interne et externe.

2.3.1. L'employabilité interne et externe : définition

Pour définir l'employabilité interne et externe, il convient de comprendre à quoi correspondent les notions de marché interne et de marché externe. Pour cela, nous pouvons nous référer à des définitions économiques. Doeringer et Piore (1971) définissent en effet le marché interne comme une unité institutionnelle à l'intérieur de laquelle le prix et l'allocation du travail (les recrutements, les mobilités, les rémunérations) sont déterminés par des règles, par opposition au marché externe (celui de la théorie économique conventionnelle, selon leurs termes), où la rémunération, la formation et l'allocation du travail sont déterminées par les ajustements marchands résultant de la simple confrontation instantanée de l'offre et de la demande (Gautié, 2004). Ainsi il existe une opposition entre le marché interne et externe, les règles diffèrent selon où l'on se place. De ce point de vue l'employabilité interne se réfère alors au marché interne car les règles sont régies par les organisations (ou institutions) et l'employabilité externe va correspondre au marché externe qui est déterminé par la confrontation de l'offre et de la demande d'emploi.

D'un point de vue plus gestionnaire, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de Thijssen (2000) qui conçoit l'employabilité d'une manière générale comme un indicateur de probabilité à travailler. Elle distingue trois significations de l'employabilité perçue comme un indicateur de travail :

Travailler dans le sens de l'emploi, lorsque l'on se place du point de vue de la société et surtout du gouvernement. Dans ce cas, l'employabilité est un indicateur de la chance du plein emploi.

Travailler, dans le sens de l'emploi des salariés, lorsqu'on se place du point de vue d'une organisation. Pour un employeur, l'employabilité est un indicateur de la possibilité de faire correspondre l'offre et la demande de travail.

Travailler, dans le sens d'un emploi (attractif), lorsqu'on se place du point de vue de l'individu. Pour un individu, l'employabilité est un indicateur de la chance d'obtenir un emploi ou une carrière.

Ces différents objectifs sont liés. Nous pouvons noter que le premier objectif correspond au *marché externe* et donc à l'employabilité externe avec comme protagoniste la société, le gouvernement et bien entendu les demandeurs d'emploi. Alors que le second objectif va concerner le *marché interne* et donc l'employabilité interne avec comme principaux acteurs l'employeur et ses salariés. Le troisième objectif renvoi aux récentes recherches qui ont montré que l'employabilité est principalement contrôlée à un niveau individuel (Forrier et Sels, 2003 ; Fugate et al. 2004 ; Fugate et Kinicki, 2008). Parmi la multitude de définitions qui peut exister pour décrire l'employabilité comme nous l'avons vu précédemment, celle retenue pour l'employabilité interne et externe d'un point de vue théorique est la suivante : L'employabilité des individus peut s'adresser au marché du travail interne c'est-à-dire au sein de l'organisation, il s'agit alors de l'employabilité interne (Wilk et Sacket, 1996), et au marché externe du travail, on parle donc de l'employabilité externe (Gaspersz et Ott 1996) ou voire aux deux (Van Dam, 1999). Pour plus de clarification les travaux Thijssen (2000, 2008) semblent apporter plus de précisions en catégorisant les définitions existantes. Thijssen observe une stratification dans les définitions et produit une classification en trois définitions : une définition de base (« *core definition* »), une définition plus large (« *broader definition* ») et une définition exhaustive (« *comprehensive definition* »).

La définition de base décrit l'employabilité comme l'aptitude personnelle à effectuer un travail. L'accent est mis sur l'employabilité réelle des individus. L'employabilité est «*la capacité d'une personne à remplir une variété de fonctions donnée dans le marché du travail*». Groot et Maassen Van Den Brink (2000), par

exemple, définissent l'employabilité comme «*le nombre de tâches qui peuvent être affectées à un travailleur ou la somme de l'aide nécessaire dans le travail*». Un autre exemple de cette définition de base est fourni par De Feyter et al. (2001) qui définissent l'employabilité comme «*la capacité des employés à effectuer différentes tâches et fonctions correctement*».

La définition plus large couvre non seulement l'employabilité réelle, mais aussi les capacités individuelles pour améliorer et utiliser l'employabilité. En plus de la capacité, est ajoutée la volonté d'utiliser et d'améliorer l'employabilité. L'employabilité est décrite comme «l'ensemble des facteurs individuels qui influencent le positionnement futur dans un segment donné du marché du travail». La définition de l'employabilité de Peck et Theodore (2000) apporte une illustration claire de cette définition plus large: «la collecte des caractéristiques des travailleurs, y compris les attitudes envers le travail, les attentes en matière d'emploi et de salaires, et les comportements à la fois sur le marché du travail et dans le travail , qui sont de plus en plus vus comme des déterminants de chances à l'emploi ».

La définition exhaustive («*comprehensive definition*») de Thijssen comprend en plus, des facteurs liés au contexte qui favorisent ou empêchent l'utilisation efficace de l'employabilité. Cela concerne donc d'abord les facteurs liés au contexte qui contribuent à accroître l'employabilité, tels que la mise en place de formation par les employeurs. Ensuite, il s'agit de facteurs qui contribuent à déterminer si les individus peuvent réellement utiliser leur employabilité sur le marché du travail, tels que la situation économique du marché du travail ou la discrimination de certains groupes sur le marché du travail. Finalement dans cette définition, Thijssen décrit l'employabilité comme «*tous les facteurs individuels et contextuels qui vont influencer la position future d'une personne sur le marché du travail et dans un marché de travail donné*».

Forrier et Sels (2003) décrivent les travaux de Thijssen en soulignant l'importance des facteurs liés au contexte dans la détermination de l'employabilité d'un individu. Cependant, pour eux la classification de Thijssen n'est pas tant une catégorisation des définitions, mais plutôt une liste de facteurs pouvant influencer l'employabilité. Ils préfèrent définir l'employabilité comme « *les chances d'un individu à obtenir un emploi sur le marché interne et / ou externe du travail* ». D'une part, car la possibilité d'un emploi dépend de la capacité et de la volonté d'un individu. Et d'autre part, parce que la possibilité d'un emploi est plus facile à estimer lorsque les facteurs de contexte sont pris en compte. En ce sens, l'employabilité n'est pas purement une caractéristique individuelle qui peut uniquement être définie par la capacité et la volonté d'un individu. Forrier et Sels (2003) considèrent que l'employabilité n'est pas une caractéristique statique des individus, il s'agit plutôt d'une combinaison de différents éléments assujettis à des changements constants. En conclusion pour ces auteurs l'employabilité prend « *un caractère temporel lié au lieu qui dépend du contexte personnel et de celui du marché du travail* ». Rothwell et Arnold (2007) décrivent l'employabilité en intégrant des aspects liés à la réussite future (Van der Heijden, 2002), et des aspects liés au maintien de sa position sur le marché du travail (Iles, 1997). Pour eux la référence à la notion de «travail» est moins ambiguë que celle de « carrière » c'est pourquoi ils définissent l'employabilité comme «la capacité à garder son emploi ou la capacité à faire le travail que l'on désire ». Ils soulignent que dans la littérature il est admis que l'employabilité est construite autour d'un certain nombre d'attributs (Hillage et Pollard, 1998 ; Kluytmans et Ott, 1999). Ces attributs comprennent notamment la connaissance et les compétences (Hillage et Pollard, 1998,), la capacité d'apprentissage (Lane et al, 2000), la maîtrise de la gestion de carrière et de la recherche d'emploi (Hillage et Pollard, 1998), et les connaissances professionnelles (Van der Heijden et al., 2002, 2005, 2006). Il y a

aussi un certain consensus autour de la notion de résilience (Iles, 1997 ; Fugate et al., 2008), semblable à l'efficacité personnelle et parfois mesurée de la même manière (Eades et Iles, 1998). Cependant pour Rothwell et Arnold (2007) l'employabilité n'est pas seulement constituée d'attributs individuels, y sont inclus des facteurs intra-organisationnels. Il s'agit plus précisément de la situation actuelle et prévisionnelle des marchés internes du travail susceptibles d'influer sur l'employabilité comme définie par ces auteurs. Mais sont aussi inclus des facteurs externes intégrant : l'état du marché externe du travail (Hillage et Pollard, 1998), des facteurs liés à la demande du métier exercé (Mallough et Kleiner, 2001) et les attributs individuels.

Il est important de souligner que d'une manière générale la notion d'employabilité faisait souvent référence aux demandeurs d'emploi avant de faire référence aux salariés. Pour Sanders et de Grip (2004) le sens de l'employabilité a systématiquement changé au cours de ces trois dernières décennies, en fonction des conditions du marché du travail et des politiques gouvernementales de l'époque. Cependant, ils notent aussi qu'il y a une divergence croissante entre les définitions, certaines se concentrant uniquement sur les connaissances et les compétences des travailleurs, tandis que d'autres mettent davantage l'accent sur la volonté de faire (ou d'apprendre à faire) quels que soient les types d'emploi et les impératifs du marché du travail (Van Dam, 2004). Ainsi l'employabilité correspond à la capacité permanente des employés à obtenir un emploi dans le marché interne et externe du travail. C'est la capacité à trouver et à conserver un emploi (Delsen, 1998). Individuellement les salariés sont appelés à prendre plus de responsabilités pour leur propre formation professionnelle et pour la planification de leur carrière. Cela signifie que les employeurs doivent donner à leurs employés la possibilité de prendre cette responsabilité (Forrier, Sels et al., 2003). Nous pouvons constater que l'employabilité interne et externe concerne en premier lieu la position de

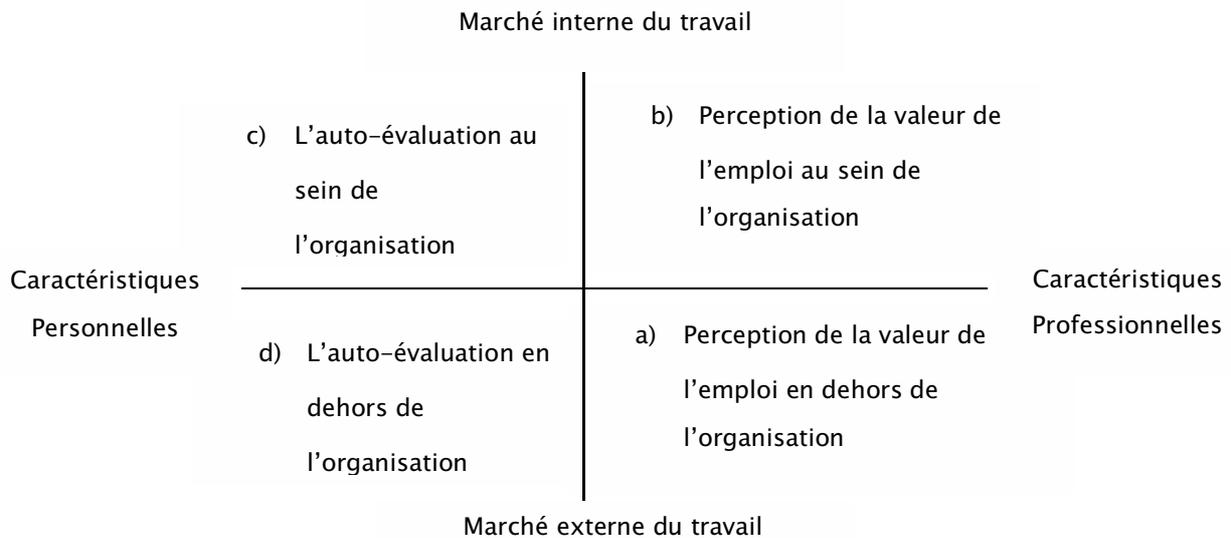
l'individu sur le marché du travail et la perception de sa propre employabilité sur ce marché.

2.3.2. L'opérationnalisation de l'employabilité interne et externe

Des auteurs tels que Rothwell et Arnold (2007) se sont intéressés à la question et ont développé une échelle de mesure de la perception individuelle de l'employabilité. Leur analyse de la littérature les a conduits à mettre en place un questionnaire comprenant 16 items reflétant l'employabilité des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ils ont donc mené une étude par questionnaire auprès de 200 professionnels des ressources humaines au Royaume-Uni. Après avoir testé leur questionnaire, seuls 11 items sur 16 permettent d'évaluer la perception par l'individu de son employabilité. Ils précisent que le traitement de la perception de l'employabilité comme une construction unitaire doit être envisagée avec prudence. Pour eux la solution est d'envisager l'employabilité avec deux facteurs connexes : l'employabilité interne (dans l'organisation) et externe (en dehors de l'organisation). Comme nous l'avons vu précédemment la nature changeante de l'environnement du travail a un impact sur les individus, leur carrière, et leurs attitudes au travail. Depuis la fin des années 1980, plusieurs recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines, du comportement organisationnel et celui de la psychologie du travail ont été menées selon ce constat (Arnold, 1997).

Pour clarifier cette approche d'employabilité interne et externe, Rothwell et Arnold (2007) ont développé une échelle de mesure en identifiant des dimensions interne et externe de l'employabilité. La modélisation de leur approche distingue le marché interne du travail et le marché externe ainsi que les attributs personnels et les attributs professionnels sous la forme suivante :

Figure 4 : Les deux dimensions de l'employabilité
(Adapté de Rothwell et Arnold, 2007, p.27)



Le cadre (a) représente l'évaluation de la perception individuelle du salarié et de son « utilité » au sein de l'organisation qui l'emploie. Le cadre "b" reflète la façon dont l'organisation valorise sa profession ou son groupe professionnel dans le marché interne du travail. Le cadre "c" se rapporte à la perception des valeurs individuelles (davantage en fonction de ses compétences personnelles que des caractéristiques de sa profession), dans le marché externe du travail. Le cadre "d" quant à lui, renvoie à la perception de la valorisation des personnes sur le marché externe du travail avec l'expérience professionnelle de l'individu. Il est important de noter qu'il peut exister des variations entre les professions, au fil du temps. En effet Van der Heijden (2002, p. 47) souligne que «les fonctions traditionnelles peuvent soudainement perdre leur utilité et souvent de façon inattendue ». Rothwell et Arnold (2007) ont également constaté que les organisations diffèrent les unes des autres à des degrés divers. Ainsi, ils ont intégré dans la dimension de l'employabilité externe des items relatifs aux organisations présentant des similarités et des items se rapportant aux organisations hétérogènes. A l'issue de leur analyse ils ont développé six items reflétant l'employabilité interne et dix portant sur l'employabilité externe qui sont développés dans notre deuxième

partie (cf. chapitre 5). Nous avons retenu ce modèle d'opérationnalisation pour évaluer l'employabilité externe et interne.

Synthèse et Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre a eu pour objectif de comprendre la notion d'employabilité à travers une revue approfondie de la littérature, il comporte deux sections :

La première section présente dans un premier temps les définitions de l'employabilité qui cohabitent dans la littérature et dans un deuxième temps l'évolution historique de ce concept. Ces définitions mettent en avant une vision de l'employabilité fondée sur les attributs personnels et une autre axée sur les pratiques managériales.

La deuxième section a contribué à dégager les différents fondements théoriques et conceptuels qui soutiennent l'employabilité. Les trois approches retenues qui émanent de cette analyse sont : l'employabilité individuelle, l'employabilité par les compétences et l'employabilité interne/externe.

Synthèse : La revue de la littérature souligne les multitudes de définitions de l'employabilité qui renvoient à des approches différentes du concept. Ces définitions reflètent leur évolution et deux visions du concept se différencient, l'une anglo-saxonne où l'accent est mis sur les attributs personnels des salariés ou des chômeurs, l'autre francophone plutôt axée sur les pratiques managériales et où les caractéristiques individuelles notamment du salarié sont peu représentées.

L'employabilité individuelle est décrite par certains auteurs comme un ensemble de ressources individuelles et de caractéristiques centrées sur la personne incluant notamment des traits de la personnalité qui contribuerait à l'adaptabilité et à la flexibilité des salariés (Gazier, 1990, 1999 ; Saint-germes, 2004 ; Fugate et al., 2004, 2008, Van Dam, 2003). Nous proposons une analyse de l'employabilité centrée sur la personne, en nous appuyant sur les travaux de Fugate et al. (2003,

2004, 2008). Dans notre étude nous retenons le modèle à cinq dimensions (*l'ouverture aux changements dans le travail, la résilience dans le travail et dans la carrière, la proactivité dans le travail et dans la carrière, la motivation dans la carrière, l'identité de travail*) de Fugate et Kinicki (2008) qui mettent en évidence le rôle important des caractéristiques individuelles dans l'adaptation au travail et l'importance des facteurs individuels et psychologiques pour appréhender l'environnement. Les dimensions qui composent le modèle de la disposition à l'employabilité, sont étroitement liées aux traits de la personnalité qui contribueraient à l'adaptabilité de carrière des salariés et qui favoriseraient le développement des compétences, cependant elles ne décrivent pas les comportements réels et les compétences elles-mêmes (Fugate et Kinicki, 2008). C'est pourquoi nous avons choisi de développer le modèle de l'employabilité basée sur les compétences de Van der Heijde et Van der Heijden (2002, 2005, 2006) pour apporter une complémentarité à cette approche.

La conceptualisation de l'employabilité basée sur les compétences est une approche qui s'appuie sur la théorie des ressources selon laquelle les compétences des salariés sont considérées comme des actifs ayant une forte valeur ajoutée pour l'entreprise qu'il faut savoir nourrir et développer (Van Der Heijden et al., 2009). La force des cinq dimensions de l'employabilité basée sur les compétences repose sur la mobilisation de plusieurs concepts et des définitions bien précises de chaque dimension (cf. Tableau 4). En outre, cette approche de l'employabilité accorde une place importante à la gestion des ressources humaines et aux pratiques RH qui doivent être mises en oeuvre. Nous retenons les cinq dimensions du modèle de Van der Heijde et Van der Heijden (2006) : *l'expertise professionnelle, l'anticipation et l'optimisation, la flexibilité personnelle, l'esprit collectif et l'équilibre*. Ces dimensions semblent apporter une description des comportements

réels et des compétences elles-mêmes, mais n'apportent pas de précisions sur les caractéristiques du marché du travail.

Dans la littérature, certains auteurs décrivent l'employabilité en intégrant le marché du travail interne (en référence à l'employabilité interne) et le marché du travail externe (en référence à l'employabilité externe) (Rothwell et Arnold, 2007 ; Forrier et Sels, 2003, Thijssen, 2000). L'employabilité interne renvoie au marché interne du travail, c'est-à-dire à l'ensemble des caractéristiques personnelles et professionnelles présentes au sein de l'organisation. L'employabilité externe, quant à elle, correspond au marché externe du travail c'est-à-dire qu'elle englobe l'ensemble des attributs personnels et professionnels existant dans le marché de l'emploi. Nous retenons le modèle de Rothwell et Arnold (2007) qui conçoivent l'employabilité d'un individu selon sa position sur le marché du travail et la perception de sa propre employabilité sur ce marché. Cette approche de l'employabilité complète les deux approches précédentes de l'employabilité (individuelle et fondée sur les compétences) car elle intègre des facteurs intra-organisationnels et des facteurs extra-organisationnels.

Dans ce chapitre, la littérature sur l'employabilité accorde une place importante à la gestion des ressources humaines et aux pratiques RH qui doivent être mobilisées. Le second chapitre consistera à explorer la littérature sur la gestion des ressources humaines et à analyser les effets des pratiques RH sur l'employabilité.

CHAPITRE 2 : LE RÔLE DES PRATIQUES DE GRH SUR L'EMPLOYABILITE

Les recherches en sciences de gestion qui se sont intéressées au rôle des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont montré l'existence d'une base conceptuelle solide tirée des sciences du comportement, de la gestion stratégique, du capital humain et des théories des relations industrielles (Armstrong, M. 2010). Les pratiques de GRH concernent tous les aspects de la façon dont les individus sont employés et gérés au sein des organisations. Elles couvrent des activités telles que la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion du capital humain, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion des connaissances, le développement de l'organisation, le resourcing (planification des ressources humaines, le recrutement, la sélection et la gestion des talents), la gestion du rendement, l'apprentissage et le développement, la récompense, les relations avec les employés, le bien-être, la santé, la sécurité et les prestations sociales (Armstrong, 2012).

Dans la première section, nous verrons que la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines occupe une place importante pour décrire le rôle des pratiques de GRH.

Dans la deuxième section nous analyserons les effets des pratiques RH sur l'employabilité, bien que le lien entre ces deux concepts demeure un champ de recherche en construction (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013).

Section 1. Le rôle des pratiques de GRH

Pour Brabet (1996) la GRH a subi plusieurs changements sémantiques en passant de la dénomination de « gestion du personnel » à celle de « gestion des ressources humaines » pour arriver à celle de « gestion stratégique des ressources humaines ». Cette section aura pour objet d'identifier les différentes approches de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Dietrich et Pigeys (2011) qualifient la GRH d'objet protéiforme, paradoxal et difficile à cerner. Cependant ces auteurs proposent, une représentation dominante de la GRH en trois types :

Tableau 5 : Représentation dominante de la GRH en trois types (Dietrich et Pigeys, 2011)

Types de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910 - 1960	1960-1970	1980-...
Conception de l'organisation	Taylorienne bureaucratique	Formelle/informelle	Flexible en réseau
Modalités de gestion dominante	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Techniciennes et instrumentales : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Humaniste	Stratégique (actif spécifique)

Cette représentation offre une schématisation pour en faire un instrument de connaissance et d'investigation car ces modèles correspondent à des idéaux-types et négligent les formes hybrides (Dietrich et Pigeys, 2011). Parmi les éléments constitutifs d'une GRH on retrouve :

- les pratiques de gestion que l'on dénommera les pratiques RH ;
- les règles et normes (outils de GRH, règles juridiques, convention collectives...);

- les différents acteurs (en interne : la direction, le service RH, les managers, les représentants du personnel et en externe : les pouvoirs publics, les syndicats, les consultants) ;
- et les politiques de gestion (déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externe et interne).

Dietrich et Pigeyre (2011) soulignent que les pratiques RH, désignent les activités opérationnelles (recruter, évaluer, former, rémunérer, mobiliser les salariés) qui se renouvellent selon les choix politiques en matière de GRH (fidélisation des salariés, développement de l'employabilité des salariés) qui dépendent des stratégies de l'organisation. Thévenet et al. (2009) soulignent que certaines entreprises se voient sous-traiter une partie de ces pratiques RH, telles que la paye, la formation, mais également la gestion des dossiers individuels ou encore la gestion des entretiens annuels. Guérin et al. (2009) décrivent la fonction RH comme une fonction « hyper-éclatée » en référence à une mission vouée au service de l'entreprise. Les chercheurs anglo-saxons emploient davantage le terme de management des ressources humaines (« Human Resource Management - HRM »). Que ce soit la dénomination de GRH ou de HRM, elle (ou il) implique l'application de politiques et de pratiques dans les domaines de la conception et du développement de l'organisation, du recrutement des salariés, de la gestion des compétences, des rétributions et de la performance, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que des prestations relatives à l'amélioration du bien-être des salariés. L'application de ces domaines est basée sur la gestion stratégique des ressources humaines qui doit être en symbiose avec la stratégie de l'entreprise (Armstrong, 2012). Après avoir défini la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), nous nous intéresserons aux différentes approches de la GSRH (universaliste, contingente et configurationnelle) pour terminer sur la

mise en perspective dans la littérature de deux approches : l'approche par les best practices et l'approche par les bundles.

1.1. La place de la GSRH dans la littérature

Il existe plusieurs définitions de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) montrant une similitude dans le fondement de ces diverses définitions. Bayad et al. (2004) ont tenté d'identifier les définitions du concept recensées dans le tableau 6. Les auteurs ont pu constater que la GSRH se différencie de la gestion du personnel (GP) et de la GRH en faisant ressortir trois constats marquant cette distinction. Le premier constat porte sur « *la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelée à une cohérence externe avec la stratégie de la firme* » (p.77). Ils ont pu également constater que les ressources humaines doivent être considérées comme étant « *parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'un élément de premier plan dans les opérations productives de la firme* » (p.78).

Tableau 6: Définitions de la GSRH (adapté : Bayad, Arcand, & Allani-Soltan, 2004)

Auteurs	Définitions de la GSRH
Miller (1989)	La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Walker (1992)	La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Boxall (1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
Schuler (1992)	La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
Hendry et Pettigrew (1990)	La GSRH regroupe quatre éléments principaux : l'utilisation de la planification ; la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ; l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ; regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".
Wright et McMahan (1992) :	La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
Sisson (1990)	La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations : la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ; le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ; l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur ".
Guest (1987)	La GSRH se donne quatre priorités : l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ; une structure organisationnelle flexible ; un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ; une implication forte des employés dans, les buts et les activités de l'entreprise

Certains auteurs (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Wernerfelt, 1984) soutiennent que les préceptes de base de la GSRH ont une affinité naturelle avec l'approche par les ressources ou plus couramment appelée « resource-based view » (RBV).

L'approche par les ressources met en avant l'importance des ressources rares dont dispose une organisation dans la réflexion stratégique et le développement des entreprises en reléguant au second plan, mais sans nier son utilité, l'analyse concurrentielle classique. Des auteurs tels que Arrégle (2006) soulignent le rôle fondamental des ressources de l'entreprise, et celui du management stratégique qui, selon l'approche RBV, se décompose pour l'auteur en quatre dimensions.

(1) L'identification des ressources rares : il s'agit d'identifier les ressources de l'entreprise qui permettent de développer actuellement les avantages concurrentiels. (2) Leur protection : une fois les ressources identifiées, il faut les défendre contre les manœuvres des concurrents. Selon leurs caractéristiques, elles seront plus ou moins imitables. L'entreprise pourra retarder cette imitation notamment par des comportements défensifs pour dissuader les concurrents d'agir ou pour augmenter le coût de leurs actions. Dans cette analyse, l'entreprise ne modifie pas ses actifs stratégiques mais essaie de lutter contre les actions des concurrents visant à imiter ses ressources. (3) Leur exploitation : disposant de ressources, l'entreprise doit en retirer le maximum de résultat pour minimiser la différence entre le potentiel d'une ressource et les revenus effectivement générés. Il s'agit donc pour elle de transformer ses actifs stratégiques en résultats financiers. (4) La création des ressources : l'environnement évolue, l'entreprise doit donc faire évoluer ses ressources actuelles. Elle doit les transformer, les adapter et en créer de nouvelles.

Ainsi, pour Arrégle (2006) les ressources ou les compétences sont des actifs stratégiques qui peuvent générer la position concurrentielle de l'entreprise et qui sont difficilement imitables, substituables, et échangeables. Plus précisément l'auteur définit les ressources comme « *des actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marchés sur lesquels ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés*

par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation». Et il définit les compétences comme « *des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. Généralement, les compétences sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels*». Ainsi l'approche par les ressources insiste sur le rôle important des ressources et des compétences des organisations pour créer un avantage concurrentiel durable. L'accent est mis sur le rôle des managers dans la sélection, le développement, la combinaison et le déploiement des ressources de l'entreprise. La RBV s'est avérée très utile et pertinente pour les recherches menées dans le domaine de la GSRH (Colbert, 2004). De même, Wright et al. (2001) soulignent le rôle important que peut jouer la RBV dans la légitimation de la pertinence de la GRH notamment dans les recherches en stratégie. La recherche sur la contribution des ressources humaines (personnes) et de la gestion des ressources humaines (pratiques) à l'efficacité organisationnelle soulève plusieurs questionnements. Il s'agit notamment de questions de processus, qui lient les pratiques de GRH aux caractéristiques des ressources humaines et aux résultats organisationnels. Colbert (2004) a tenté d'identifier le lien de ces trois éléments. La plupart des arguments de la RBV s'appuient sur les ressources humaines, les compétences, les connaissances et le comportement des employés mais également sur les ressources organisationnelles, les systèmes de contrôle, les routines et les mécanismes d'apprentissage, qui sont des produits complexes de structures sociales construites au fil du temps et, par conséquent, qui sont difficiles à comprendre et à imiter (Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991, 1992; Conner, 1991; Mahoney et Pandian, 1992; Oliver, 1997; Peteraf, 1993).

La théorie des ressources sert de lien à la GSRH de deux façons : (1) elle met en avant le rôle des ressources humaines dans les questions stratégiques, soulignant l'importance de la recherche et des pratiques dans la gestion stratégique des ressources humaines ; (2) elle encourage une vision plus pertinente de la GRH, en s'intéressant aux effets sur les ressources de l'entreprise (Delery, 1998 ; Wright et al, 2001). Colbert (2004) qualifie même la RBV comme une « base d'intégration pour la GSRH ». Dans son étude qui porte sur la théorie et la pratique dans la GSRH, l'auteur mobilise deux cadres conceptuels identifiés dans la littérature de la GSRH. Le premier concept concerne les modes implicites de théorisation incorporés dans le domaine de la GSRH et le deuxième porte sur l'un des niveaux d'abstraction du système RH, y compris les principes, les politiques et les pratiques. Les modes implicites de théorisation incorporés dans le domaine de la GSRH s'appuient sur les travaux (Delery et Doty, 1996 ; Colbert, 2004 ; Bayad et al. 2004) qui ont identifié trois modes de théorisation de la GSRH perceptibles dans une grande partie de la littérature : universaliste, de contingence et configurationnel. Notre étude s'intéresse au mode universaliste et configurationnel, ce choix sera justifié dans les paragraphes suivants.

1.2. Les approches des pratiques RH : les « best practices » et les « bundles »

La gestion stratégique des ressources humaines peut être appréhendée selon trois approches : universaliste, contingente et configurationnelle (Delery et Doty, 1996 ; Colbert, 2004 ; Bayad et al. 2004). Delery et Doty (1996) ont identifié ces trois approches pour tenter d'expliquer l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance organisationnelle avec une définition quelque peu variable des « pratiques RH stratégiques » pour chaque mode. C'est sur la base de ces trois modes qu'apparaissent l'approche par les « *best practices* » et l'approche par les « *bundles* ».

1.2.1. L'approche universaliste

Pour décrire la perspective universaliste les auteurs font référence aux travaux de Miles & Snow (1984). Pour eux, les arguments universalistes sont « *la forme la plus simple de déclaration théorique dans la littérature de la GSRH* ». Ils impliquent que la relation entre une variable indépendante donnée et une variable dépendante est universelle dans la population des organisations. Développer des prévisions universalistes nécessite deux étapes. Premièrement, les pratiques stratégiques importantes en matière de RH doivent être identifiées. Deuxièmement, les arguments qui relient les pratiques individuelles à la performance organisationnelle doivent être présentés. Il s'agit plus précisément de l'approche des « best-practices » (meilleures pratiques) selon laquelle certaines pratiques RH sont toujours mieux que d'autres, et que toutes les organisations devraient les adopter (Miles et Snow, 1984 ; Pfeffer, 1994).

Les pratiques RH stratégiques sont celles qui sont théoriquement ou empiriquement liées à la performance globale de l'organisation. Bien que toutes les pratiques RH soient stratégiques, il existe un consensus sur les pratiques qui peuvent être considérées comme stratégiques (Delery et Doty 1996). En s'appuyant sur les travaux théoriques de Miles et Snow (1984), Delery et Doty (1996) ont identifié sept pratiques considérées comme des pratiques RH stratégiques. Nous avons regroupé ces pratiques, développées par ces auteurs, dans le tableau 7 :

Tableau 7 : Les sept pratiques considérées comme des pratiques RH stratégiques (Delery et Doty, 1996 p. 805)

Pratiques	Définitions
Les possibilités de carrières en interne.	Il s'agit du recours aux marchés du travail interne. En d'autres termes les entreprises peuvent choisir d'embaucher principalement en interne ou en externe.
Les systèmes de formations.	Cette pratique fait référence à l'offre de formation formelle donnée aux employés. Les organisations peuvent fournir une formation formelle ou s'appuyer sur l'acquisition des compétences grâce à une sélection et une certaine socialisation.
Les évaluations.	Elles peuvent être basées sur le comportement ou sur les résultats. Les évaluations basées sur le comportement se concentrent sur les comportements des individus nécessaires pour effectuer le travail de manière efficace, alors que celles axées sur les résultats se concentrent uniquement sur les conséquences de ces comportements.
Les plans d'intéressement.	Ces plans lient la rémunération à la performance organisationnelle, et sont considérés comme une partie intégrante d'un système stratégique des RH.
La sécurité de l'emploi.	La mesure dans laquelle se situent les salariés en termes de sécurité d'emploi a de nombreuses implications stratégiques. Bien qu'il semble évident dans le contexte économique actuel que même les salariés hautement qualifiés ne sont pas à l'abri de licenciements, il existe des groupes de salariés bien particuliers au sein des organisations qui ont un sentiment de sécurité dans leur emploi plus important que d'autres catégories de salariés, à cause d'une politique de sécurité de l'emploi qui est soit formelle ou soit informelle.
La participation.	Les systèmes formels de réclamation et de participation dans la prise de décision, sont apparus comme des facteurs clés.
La définition du poste de travail.	Il est important que les emplois soient bien définis afin que les employés connaissent exactement le contenu de leur travail. Les tâches qui incombent à chaque salarié sont plus susceptibles de prendre la forme d'une description de poste bien défini plutôt que d'une action individuelle.

Simultanément, d'autres pratiques qualifiées de « best » ont été identifiées par d'autres auteurs. Youndt et al. (1996) ont résumé les « best practices » en ressources humaines développées dans d'autres recherches en gestion.

Tableau 8 : Synthèse des meilleures pratiques de ressources humaines (adapté de Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996)

Freund et Epstein (1984)	Elargissement des tâches, rotation des postes, formations, temps de travail personnalisé, systèmes favorisant les suggestions des salariés, cercles de qualité, études d'opinion, équipes de production, comités employés/employeurs, groupes de productivité intensive, participation aux bénéfiques.
Arthur (1992)	Définition large des postes, participation des salariés, résolution formelle des conflits, personnel hautement qualifié, circulation d'informations, équipes autonomes, formations extensives, hauts salaires, prise de participation des salariés.
Pfeffer (1994)	Sécurité de l'emploi, recrutement sélectif, hauts salaires, primes de rendement, circulation d'informations, travail en équipes, participation, développement des formations et des compétences, développement des relations horizontales, égalitarisme symbolique, promotion interne.
Delaney, Lewin, Ichniowski (1989), Huselid (1995)	Sélection du personnel, évaluation des compétences, primes, évaluation des attitudes, circulation d'informations, participation employeurs/salariés, heures de formation, critères de promotion (ancienneté versus mérite).
MacDuffie (1995)	Travail en équipe, groupes de résolution des problèmes, valorisation des suggestions des salariés, rotation au sein de l'entreprise, décentralisation, différenciation des statuts, rémunérations contingentes, formations des nouveaux salariés et des plus expérimentés.

Youndt, et al. (1996) considèrent que la stratégie d'entreprise a un impact direct sur la relation entre gestion des ressources humaines et performance (Rojot et Le Flanchec, 2004). Ils ont mené une étude quantitative (512 questionnaires dans l'industrie métallurgique) pour déterminer les caractéristiques des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) qui agissent positivement sur la performance des entreprises, selon que celles-ci ont une stratégie de réduction des coûts, de qualité ou de flexibilité. Ils distinguent deux systèmes de gestion des ressources humaines : le premier est qualifié de « système administratif » et le

second de « valorisation du capital humain ». Le système administratif a pour caractéristique de recourir à du personnel peu qualifié ou spécialisé qui ne nécessite pas la mise en place de systèmes de recrutement complexes. Les tâches étant souvent routinières, elles n'entraînent pas la mise en place de systèmes de formation élaborés. L'évaluation des performances est centrée sur les résultats. Les rémunérations sont calculées au plus juste pour réduire les coûts, mais des bonus individuels peuvent être octroyés en fonction de la productivité. À l'opposé, la performance des entreprises qui ont des stratégies de qualité et de flexibilité est renforcée par l'adoption du second système de gestion des ressources humaines qualifié de « valorisation du capital humain ». En effet, lorsque l'entreprise adopte l'une ou l'autre de ces stratégies, le rôle du salarié passe d'un travail de simple exécutant à un travail où les compétences humaines doivent être valorisées car des responsabilités nouvelles en terme de résolution de problèmes, de qualité, de maintenance ou encore de planning sont attribuées au salarié. Il s'ensuit que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être différentes de celles qui prévalent dans les entreprises qui ont des stratégies de coût. Elles doivent s'appuyer sur une sélection du personnel plus attentive et plus subjective ainsi que sur la mise en place de programmes de formation plus individualisés. Par ailleurs, une bonne gestion du personnel favorisant la communication et l'échange d'informations au sein de l'entreprise favorise l'élimination des défauts et l'accroissement de la qualité. Enfin, pour ces auteurs, les rémunérations basées sur les performances collectives (en groupe) sont à favoriser. Le constat que la GSRH est dominée par trois principaux courants théoriques indiqué, par Delery et Doty (1996), a montré que travailler dans une perspective universaliste n'implique pas d'effet interactionnel entre les variables organisationnelles et suppose implicitement que les effets des variables de GRH sont cumulatifs (Gerhart et Milkovich, 1990).

1.2.2. L'approche contingente

Le mode contingent est un peu plus complexe que le mode universaliste car les arguments du mode contingent impliquent des interactions plutôt que de simples relations linéaires comme expliqué dans les théories universalistes (Schoonhoven, 1981 ; Van de Ven et Drazin, 1985; Venkatraman, 1989). Dans l'approche contingente on ne peut pas affirmer l'existence d'arguments justifiant l'existence de «meilleures pratiques» (Arcand, 2000) comme dans la perspective universaliste. La théorie de la contingence stipule que la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante varie en fonction de la présence d'une variable contingente. Plus précisément la relation entre la variable indépendante (GRH) et la variable dépendante (performance) varie en fonction de facteurs de contingence. Selon cette approche, la politique des ressources humaines n'est censée être efficace que si elle est cohérente avec tous les autres aspects de l'organisation. Delery & Doty (1996) considèrent la stratégie de l'organisation comme le facteur de contingence primaire dans la littérature de la GSRH. Ainsi, dans une perspective contingente, le chercheur doit choisir la théorie de la stratégie de l'entreprise et préciser comment les pratiques RH individuelles interagissent avec la stratégie de l'entreprise pour aboutir à une meilleure performance organisationnelle. L'efficacité des pratiques RH dépendra donc de la façon dont elles sont liées aux autres aspects de l'organisation. C'est-à-dire que la relation entre l'utilisation des pratiques spécifiques d'emploi et de la performance organisationnelle dépendra de la stratégie de l'organisation. Delery et Doty (1996), utilisant la typologie stratégique de Miles et Snow (1984), considèrent l'innovation comme étant la seule variable qui permet de différencier les stratégies des entreprises. Celles qui ont une politique axée sur l'innovation sont de type prospecteur, et celles qui n'ont pas cette orientation sont des entreprises de type défenseur. Delery et Doty (1996) ont également montré dans leur étude toujours

en s'appuyant sur les travaux de Miles et Snow (1984) qu'il existe deux types de gestion des ressources humaines. Le premier est qualifié de « système interne » et le second de « système du marché ». Le système interne est caractérisé par des opportunités de carrières internes, des systèmes formalisés de formations internes, une évaluation fondée sur les compétences individuelles, la sécurité de l'emploi. À l'opposé, le système du marché est caractérisé par peu d'opportunités de carrières internes (recrutement en externe), par un manque de formations internes, par une évaluation fondée sur le résultat, et par une faible sécurité de l'emploi. Par ailleurs la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise repose en grande partie sur le comportement des employés (Jackson et al., 1989). Pour Delery et Doty (1996), la stratégie d'une organisation nécessite des exigences comportementales des salariés. Ainsi, l'organisation doit mettre en œuvre des pratiques RH qui encouragent les comportements des employés et qui soient compatibles avec la stratégie de l'organisation. Cet alignement de la stratégie et des pratiques RH permet aux entreprises d'obtenir de meilleurs résultats. La théorie de l'agence (Eisenhardt, 1988 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983) met en évidence le même constat. La théorie de l'agence est utilisée pour comprendre le rôle des conseils d'administration et pour étudier les systèmes de récompenses des gestionnaires de haut niveau (Rouleau, 2007). Cette théorie postule que l'entreprise est considérée comme un ensemble d'individus qui ont des relations contractuelles. Elle est un système de contrats libres entre agents égaux. La théorie de l'agence est une forme de contrat entre un principal qui peut être l'organisation et un agent qui est un employé de cette entreprise (Eisenhardt, 1989). Le principal (l'organisation) recrute l'agent (l'employé) pour atteindre des objectifs déterminés. Le contrat spécifie les règles, les critères d'évaluation et la récompense (Fama & Jensen 1983). Pour Delery et Doty (1996) la théorie de l'agence précise également que si un employeur connaît ce qui incite le

comportement de ses employés, l'organisation va adopter des politiques et des procédures qui provoqueront ces comportements. Selon les termes de la théorie de l'agence, les organisations vont chercher à aligner les intérêts de l'employeur (principal) et ceux de l'employé (agent). Celles qui réaliseront le meilleur alignement de ces intérêts pourront atteindre une plus grande performance.

Pour les auteurs, les pratiques RH peuvent être utilisées de plusieurs façons pour obtenir des employés des comportements qui soient conformes à la stratégie de l'organisation. Pour Delery et Doty (1996), étant donné que le comportement des salariés est fonction de la capacité et de la motivation, l'organisation peut mettre en place des pratiques RH qui assurent que soient embauchées et retenues les personnes ayant les capacités requises.

1.2.3. L'approche configurationnelle

Enfin le mode configurationnel est encore plus complexe que les deux premiers modes (universaliste et contingent), et cela pour plusieurs raisons (Delery et Doty, 1996). Tout d'abord, cette approche se base sur un principe holistique qui a pour objet d'identifier les configurations les plus efficaces de systèmes de GRH dans l'entreprise (Meyer, Tsui et Hinings, 1993). Ensuite, la théorie configurationnelle inclut le principe d'équifinalité en admettant que plusieurs configurations différentes peuvent améliorer la performance (Delery et Doty, 1996 ; Meyer et al., 1993). Enfin ces configurations sont supposées être idéales et sont plutôt des constructions théoriques que des phénomènes observables empiriquement (Blalock, 1969 ; Doty et Glick, 1994 ; Meyer et al, 1993 ; McKinney, 1966 ; Weber, 1949). Selon la perspective configurationnelle, les pratiques de GRH ne peuvent améliorer la performance organisationnelle que si d'une part, elles sont regroupées d'une façon cohérente (fit horizontal) et si d'autre part, elles sont alignées avec les autres caractéristiques de l'entreprise (fit vertical) (Delery & Doty, 1996). En

d'autres termes les travaux portant sur la GSRH doivent théoriquement déduire des configurations cohérentes de pratiques RH ou des systèmes d'emplois qui maximisent l'ajustement horizontal, puis relier ces systèmes d'emploi aux configurations stratégiques alternatives pour maximiser l'ajustement vertical. Les systèmes d'emploi font référence aux deux systèmes évoqués précédemment : le « système interne » et le « système du marché ». Delery et Doty (1996) décrivent les caractéristiques des systèmes d'emploi selon les sept pratiques qu'ils ont développées (cf. tableau 9).

Tableau 9 : Caractéristiques des systèmes d'emploi (adapté de Delery et Doty, 1996 p. 809).

Pratiques RH	Système du marché	Système interne
Les possibilités de carrières en interne.	Embauche presque exclusivement de l'extérieur de l'organisation. Très faible utilisation des échelles internes de carrière.	Embauche principalement au sein de l'organisation. Utilisation intensive des échelles de carrière bien définis.
Les systèmes de formations.	Aucune formation formelle prévue. Peu ou pas de socialisation qui se déroule au sein de l'organisation.	Formation formelle, détaillée et bien fournie. Importante socialisation au sein de l'organisation.
Les évaluations.	Performance mesurée par la production quantifiable ou axée sur les résultats mesurés. Feedback sous forme de chiffres et d'évaluation.	Performance évaluée par des mesures axées sur le comportement. Feedback davantage pour des fins de développement.
Les plans d'intéressement.	Le partage des bénéfices largement utilisé.	Peu de systèmes d'incitation utilisés. Très faible utilisation de l'intéressement.
La sécurité de l'emploi.	Faible sécurité d'emploi donnée.	Une grande sécurité d'emploi notamment pour les personnes qui sont passées par une période d'essai. Des avantages considérables pour les personnes à "replacer". Les politiques de licenciement sont formelles.
La participation.	Les salariés participent très peu à l'organisation.	Les employés ont accès à des systèmes de réclamation. Les employés sont susceptibles de participer davantage à la prise de décision.
La définition du poste de travail.	Les emplois ne sont pas clairement définis ; ils sont imprécis.	Les emplois sont définis exactement.

Ainsi l'approche configurationnelle présente la modélisation la plus complète et la plus complexe de la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation (Allani-Soltan, Bayad, Arcand, 2004). Dans leur étude Allani-Soltan et al. (2004) ont montré que les pratiques de GRH employées dans une perspective

configurationnelle ont un « effet significatif meilleur » sur les indicateurs de performance que l'approche universaliste et de contingence. Néanmoins il est important de souligner qu'il peut exister un grand nombre de pratiques de GRH. Dans leur étude Becker et Gerhart (1996) ont dressé une liste de 25 pratiques de GRH mobilisées par les chercheurs en GRSH :

Tableau 10 : Liste des pratiques de GRH (Becker et Gerhart, 1996)

« travail en équipe autonome ; rotation des tâches ; résolution de problèmes/cercles de qualité ; total quality management ; suggestions reçues/mises en œuvre ; critères d'embauche ; détermination des salaires ; statut des salariés ; formation à l'embauche ; heures de formation ; partage de l'information ; analyse des emplois ; recrutement ; enquête d'attitudes auprès du personnel ; procédure disciplinaire ; contrôle du travail ; système d'appréciation formelle de la performance au travail ; règles de promotion ; taux de sélection à l'embauche ; feedback sur les résultats de production ; gestion des conflits ; conception des emplois ; qualification du personnel ; degré de supervision, événements sociaux ; coût global du travail, part des avantages sociaux dans le coût global du travail ».

Face à ce nombre élevé de pratiques les chercheurs retiennent des familles de pratiques. Certains auteurs parlent de grappes (« bundles ») particulières de pratiques de GRH composées de plusieurs pratiques complémentaires de GRH généralement considérées comme supérieures aux meilleures pratiques (« best practices ») prises individuellement, pour influencer la performance des entreprises (Subramony, 2009).

Dolan et al. (2009) soulignent que les pratiques à implanter doivent s'aligner sur les stratégies organisationnelles tout en étant cohérentes entre elles, ces arguments renvoient à la perspective configurationnelle. Dans leur ouvrage, ils proposent un modèle de quatre activités principales de la fonction RH en se basant notamment sur les travaux de Becker et al. (1998) relatifs aux grappes (bundles) de pratiques RH. Ils retiennent dans leur modèle la gestion des affectations des employés, la gestion des compétences des employés, la gestion des

comportements des salariés et la gestion des motivations des salariés. La gestion des affectations des employés concerne la planification des besoins en main d'œuvre et le recours ou pas à un recrutement interne ou externe. La gestion des compétences « vise à pourvoir le personnel des compétences, des connaissances et des habilités nécessaires à l'exécution de ses tâches » (Dolan et al., 2009, p.67). La gestion des comportements renvoie à une activité selon laquelle on considère de plus en plus le comportement des salariés comme un outil important permettant à l'organisation d'atteindre ses buts et de satisfaire ses partenaires. Enfin la gestion des motivations est une activité visant à maintenir un degré élevé de motivation pour assurer une performance au travail. Comme nous avons pu le voir précédemment, au cours de la dernière décennie, la plupart des données empiriques portent sur les liens entre la GRH et la performance organisationnelle (Barraud-Didier, Guerrero, et Igalens, 2003 ; Arthur, 1994 ; Bae et Lawler, 2000 ; Guthrie, 2001 ; Wood & de Menezes, 1998 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Godard et Delaney, 2000 ; Huselid, 1995 ; Colbert 2004, Bayad et al., 2004). Ces études ont tenté de mesurer si l'ensemble ou une partie des pratiques de GRH peuvent apporter des améliorations pour les salariés ou pour la performance organisationnelle. Différents termes sont utilisés pour décrire les pratiques de GRH qui sont supposées apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise (Barraud-Didier, Guerrero, & Igalens, 2003). Les auteurs anglo-saxons emploient le terme de « high-involvement » (Pil et McDuffie, 1996), de « high-commitment » (Arthur, 1994 ; Bae et Lawler, 2000 ; Guthrie, 2001 ; Wood et De Menezes, 1998) ou encore de « high-performance » (Bessant et Coffyn, 1997 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Godard et Delaney, 2000 ; Huselid, 1995) pour décrire les pratiques de GRH. Les données empiriques de ceux qui ont étudié la relation entre un ensemble des bonnes pratiques RH et la performance montrent un lien positif entre les deux variables. Ces bonnes pratiques sont parfois qualifiées de « système de travail à

haute performance » (« high performance work systems (HPWS) ») en plus des dénominations identifiées précédemment (Appelbaum et al 2000). Quelle que soit la terminologie, l'idée est qu'un ensemble particulier de pratiques RH apporte une meilleure performance organisationnelle pour toutes les organisations. Plus précisément, concernant la notion de HPWS il s'agit de systèmes de travail adoptés pour soutenir la performance organisationnelle. Ces systèmes sont gérés et exploités par des individus pour parvenir à une culture de « haute performance » par la mise en place de « système de travail de haute performance » (Armstrong, 2012). Les HPWS sont des grappes (bundles) de pratiques RH qui soutiennent la participation des salariés, l'amélioration des compétences et la motivation (Appelbaum et al 2000). Becker et Huselid (1998) décrivent le concept comme « Un système de gestion des ressources humaines de cohérence interne axé sur la résolution des problèmes opérationnels et sur la stratégie concurrentielle de l'entreprise. ». Applebaum et al. (2000) soulignent que les HPWS « sont généralement associés à des pratiques qui renforcent le niveau de confiance au sein des organisations, qui favorisent les récompenses pour les salariés et accroissent l'implication organisationnelle ». En d'autres termes ces systèmes de travail se définissent comme un moyen d'organiser le travail par le biais des politiques et des initiatives RH afin que les salariés participent aux décisions qui ont un impact réel sur leur travail. En référence à cette tendance Godard (2004) propose un « paradigme de haute performance » dans lequel il décrit des « nouvelles pratiques de travail » en incluant d'une part les pratiques de conception de l'emploi, y compris les équipes de travail (autonomes ou non), l'enrichissement des tâches, la rotation des postes et les réformes ; et d'autre part les pratiques formelles participatives, notamment les cercles de qualité, les groupes de résolution de problèmes, les réunions d'équipes et les comités de pilotage. Parmi ces pratiques les équipes de travail et les cercles de qualité sont

des éléments centraux du paradigme. L'auteur identifie sept pratiques relatives à ces éléments. (1) une sélection sophistiquée et les formations en insistant sur les valeurs et les aptitudes relationnelles ainsi que les compétences et les connaissances ; (2) une évaluation basée sur le comportement et sur des critères d'avancement ; (3) des politiques statutaires simples ; (4) des systèmes de rémunération contingente notamment les récompenses, les primes de groupe, et le partage des bénéfices ; (5) la sécurité de l'emploi ; (6) une rémunération et des avantages attrayants ; (7) des systèmes de règlement de problèmes. Plus tard Armitage et Keble-Allen (2007) soulignent que trois grands thèmes sous-tendent le concept de HPWS :

- Une culture d'entreprise ouverte et créative qui est solidaire et centrée sur les personnes, avec une totale transparence sur les prises de décisions.
- Un investissement sur les personnes à travers l'éducation, la formation, la loyauté, et la flexibilité au travail.
- Une mesure des résultats de la performance à travers l'analyse comparative et la définition d'objectifs, ainsi que l'innovation à travers les processus et les bonnes pratiques.

C'est ainsi que Sung et Ashton (2005) ont défini ces ensembles de pratiques comme des grappes (bundles) de 35 pratiques de travail complémentaires couvrant trois grands domaines. D'abord les méthodes de travail favorisant la participation des salariés (les équipes de travail autonomes, les cercles de qualité et le partage et l'accès aux informations de l'entreprise), ensuite les pratiques RH (le processus de recrutement, l'évaluation de la performance, le tutorat et la redéfinition des postes), et enfin les pratiques de fidélisation et d'implication des salariés (les rétributions financières, les politiques favorables à la famille, la flexibilité des horaires). Toutes ces pratiques ont donné lieu à différentes terminologies citées précédemment compte tenu du fait que les recherches empiriques s'intéressent

essentiellement à identifier les bonnes pratiques ou les grappes de pratiques RH en lien avec la performance organisationnelle.

Les chercheurs québécois et français quant à eux évoquent le terme de mobilisation (Guerrero et Sire, 2001 ; Igalens, 1997 ; Wils et al., 1998). Ils présentent la mobilisation des collaborateurs comme une nécessité pour relever les défis des entreprises, et comme un bon moyen pour utiliser au mieux toutes les énergies de l'entreprise (Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. 2003). La notion de mobilisation suppose la nécessité d'engager un grand nombre de personnes dans un processus coordonné et clairement finalisé (Igalens, 1997). Ainsi Wils et al. (1998) définissent la mobilisation en contexte organisationnel de la manière suivante : un(e) «employé(e) mobilisé(e)» est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant. Ces trois types d'efforts se reflètent respectivement dans un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe. En particulier, la mobilisation est définie comme un déploiement volontaire d'efforts dans trois domaines qui sont vitaux pour les organisations à cause de leur impact sur la performance (Wils et al., 1998). La mobilisation en contexte organisationnel implique donc des pratiques mobilisatrices incluant un ensemble d'actions qui affectent la motivation et l'implication du personnel. Elles visent à développer l'efficacité et la productivité en encourageant les salariés à s'identifier aux objectifs de l'entreprise et à orienter leurs efforts en vue de les atteindre (Wood et De Mendenez, 1998). C'est ainsi que les chercheurs ont tenté d'identifier les différentes pratiques de gestion des ressources humaines considérées comme capitales pour l'avantage concurrentiel (Pfeffer et Veiga, 1999 ; Ferris et al., 1999). Cependant, aucun consensus n'existe par rapport aux pratiques à utiliser (Boxal et

Steenefeld, 1999). Les pratiques de gestion des ressources humaines ont été majoritairement appréhendées dans la perspective stratégique des ressources humaines car elle repose sur deux aspects importants. Le premier aspect porte sur l'idée que les ressources humaines d'une organisation sont d'une importance stratégique décisive. De ce fait les compétences, les comportements et les interactions des employés peuvent à la fois fournir une base pour la formulation de la stratégie et une base pour les moyens de mise en œuvre de la stratégie (Colbert, 2004). Le deuxième aspect important réside dans la conviction que les pratiques de GRH d'une entreprise jouent un rôle dans le développement de la capacité stratégique de son bassin de ressources humaines (Colbert, 2004).

Ces pratiques qui composent les grappes peuvent créer des « effets synergiques combinés » qui sont sensiblement supérieurs à ceux des meilleures pratiques (« best practices ») prises individuellement (Delery, 1998 ; Becker et Gerhart, 1996). Plusieurs recherches ont tenté de classer les pratiques de GRH selon les effets de leur complémentarité sur les caractéristiques de la main-d'œuvre clé dans l'organisation (Applebaum, Bailey, Berg, et Kalleberg, 2000 ; Batt, 2002 ; Guest, Conway, et Dewe, 2004 ; Kalleberg, et al., 2006 ; Sun, Aryee et Law, 2007).

Cependant des doutes subsistent sur les types de pratiques qui composent les grappes de pratiques de GRH et sur les effets synergiques qu'elles produisent entre elles et sur leur attractivité pour les salariés et les employeurs ainsi que sur leur applicabilité universelle (Marchington et Wilkinson, 2005).

Dans sa méta-analyse qui se base sur la littérature de la GSRH, Subramony (2009) identifie trois grappes différentes de pratiques de GRH et propose d'analyser la relation de ces trois grappes avec divers résultats opérationnels (tels que la performance d'exploitation, la performance financière, le rendement global) de l'entreprise. Il a cherché ensuite à comparer les effets de cette relation avec ceux des pratiques de GRH prises individuellement en vue de démontrer l'utilité sur les

« systèmes de travail à haute performance » (HPWS). En d'autres termes il a tenté de vérifier si les effets sont meilleurs en combinant les pratiques de GRH qui forment ces grappes, plutôt que d'utiliser des pratiques de GRH prises séparément. Huselid (1995) précise que ces combinaisons de pratiques de GRH visent à influencer simultanément tout ou une partie des caractéristiques de la main-d'œuvre liée à la performance de l'entreprise. La classification de ces pratiques de GRH combinées en grappes proposées par Subramony (2009) suggère que la plupart de ces pratiques peuvent avoir un « effet synergique » (p.745) et peuvent améliorer la performance de l'organisation. La première grappe de pratiques de GRH identifiée par l'auteur concerne l'amélioration de l'autonomie des salariés (« empowerment-enhancing bundles ») selon laquelle l'autonomie et les niveaux de responsabilité se voient renforcés. La deuxième grappe proposée par Subramony (2009) est relative à l'amélioration de la motivation (« motivation-enhancing bundles ») pour offrir aux salariés des niveaux adéquats de directions à suivre et d'incitation. Enfin la troisième grappe renvoie à l'amélioration des compétences apportant aux salariés un niveau de connaissance et de compétence plus élevé.

Tableau 11 : Contenu des grappes de GRH (adapté de Subramony, 2009 p. 746)

Contenu des grappes de GRH
Les grappes de pratiques améliorant l'autonomie Contribution des salariés à influencer les processus de travail et les résultats Procédure formelle de règlement de griefs et systèmes de règlement de plaintes Enrichissement de l'emploi (flexibilité des compétences, variété des missions, responsabilité) Autogestion ou groupe de travail autonome Participation des salariés à la prise de décision Système encourageant un feedback des salariés
Les grappes de pratiques améliorant la motivation Formalisation du processus d'évaluation de la performance Plans d'incitation (primes, intéressement, partage des gains) Lien entre la rémunération et la performance Promotions et possibilités de mobilité professionnelle en interne Avantages sociaux et dispositifs de complémentaire santé pour les salariés
Les grappes de pratiques améliorant les compétences Description du poste/besoins générés par l'analyse du poste Formation visant à améliorer les compétences pour un poste Recrutement pour assurer un bassin d'emploi Outils structurés et validés/procédure de sélection du personnel

Le contenu de ces grappes apporte une grille de lecture, sur les pratiques RH qui peuvent composer les grappes. Il s'agit à présent d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité.

Section 2. Les effets des pratiques RH sur l'employabilité

L'intégration de l'employabilité aux pratiques RH demeure un champ de recherche en construction (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013). Aujourd'hui, les organisations doivent impérativement concilier le développement des compétences et la performance de l'entreprise (Burgat et Certain, 2013). Nous avons pu constater que peu de travaux (Kluytmans et Ott, 1999 ; Subramony, 2009) ont étudié l'effet des pratiques RH sur les attitudes et les comportements des salariés. Pour comprendre le lien entre les pratiques RH et l'employabilité, la théorie du contrat psychologique semble apporter quelques éléments de réponses. Certains auteurs parlent même d'une « nouvelle alliance » entre le salarié et son employeur (Clark et Patrickson, 2007 ; Cheshire et al., 2002). Nous proposons une analyse de la littérature à travers la théorie du contrat psychologique et à travers le concept de « nouvelle alliance » pour tenter de comprendre le lien entre les pratiques RH et l'employabilité. Par la suite, une exploration de la littérature permettra d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité.

2.1. Les pratiques RH : une réponse au nouveau contrat psychologique et à la nouvelle alliance

La théorie du contrat psychologique tient ses origines d'une part de la théorie de l'équilibre de Barnard (1938) qui s'intéresse à la manière dont une organisation peut continuer à susciter la participation de ses membres ; et d'autre part de la théorie de l'échange social de Blau (1964) qui introduit l'importance des obligations non spécifiées dans le contrat formel conclu entre chaque partie rentrant dans l'ordre d'un échange économique (cités in Delobbe et al. 2005). Le caractère temporel développé par Blau inclut dans l'échange social la notion de

confiance à long terme entre les parties et place au centre de la théorie la norme de réciprocité. Les termes et les conditions du contrat psychologique peuvent être explicites ou implicites (Rousseau, 2004), et "il peut y avoir ambiguïté sur ce que chacun a accepté de faire ou quand et comment ils vont le faire » (Nicholson, 1995, p. 455). Le mot «psychologique» est utilisé par opposition aux contrats juridiques formels, notamment en matière d'emploi. Le contrat psychologique vient donc mettre en évidence les aspects de la relation de travail entre l'organisation et l'employé au-delà des exigences légales. La forme psychologique du contrat renvoie vers une connotation de la perception des individus. Ainsi il se réfère à « la promesse tacite, non présente dans les petits caractères du contrat de travail de ce que donne l'employeur, et de ce que donnent en retour les employés» (Rousseau, 2004).

Les contrats psychologiques comprennent deux éléments : transactionnels et relationnels (Morrison et Robinson, 1997). Les éléments transactionnels font référence aux obligations monétaires spécifiques, à court terme entre employeur et employé, tandis que les éléments relationnels se réfèrent à des obligations à plus long terme qui peuvent être fondées sur l'engagement, la loyauté et la confiance (Morrison et Robinson, 1997). Pour plus de flexibilité on assiste à une recrudescence des contrats de travail à court-terme rendant les contrats psychologiques plus transactionnels que relationnels (Rousseau, 2004). Les employeurs se rendent compte que la loyauté et l'engagement à long terme ne peuvent plus être garantis et les salariés réalisent que les emplois ont lieu d'être seulement pour un instant « t » (Clarke et Patrickson, 2007). Pourtant, les contrats psychologiques ne changent pas rapidement. Rousseau (2001, p. 512) suggère qu'au fil du temps un contrat psychologique « *prend la forme d'un modèle ou d'un schéma mental qui, comme la plupart des autres schémas, est relativement stable et supportable* ». Ainsi, les nouveaux contrats psychologiques ont tendance à être

interprétés sur la base de l'expérience passée et des schémas existants. Les salariés continuent à s'attendre à ce que les promesses faites dans le passé aient une incidence sur les relations actuelles et futures avec leur employeur (Clarke et Patrickson, 2007). De toute évidence, le passage de la sécurité de l'emploi vers l'employabilité implique un changement majeur dans la relation de travail (Capelli, 1999b) entre employeurs et employés. Les deux parties arrivent à s'adapter facilement à l'idée d'employabilité comme base dans les relations de travail contemporain et ont accepté le passage des contrats psychologiques relationnels vers les contrats psychologiques transactionnels (Rousseau, 2004, 2014). On parle même de «contrats psychologiques équilibrés» qui combinent l'intérêt mutuel des contrats relationnels et les exigences des contrats transactionnels (Arthur et al, 1999 ; Herriot, 2001). L'employabilité par opposition à la sécurité d'emploi est maintenant considérée comme une nouvelle forme de contrat psychologique. Sur la base des travaux de Sharpe (2003), Lemire (2005) expose les éléments constitutifs de l'ancien contrat psychologique et ceux du nouveau contrat psychologique.

Tableau 12 : Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)
(Lemire, 2005, adapté de Sharpe, 2003)

Parmi ces éléments nous pouvons constater que l'employabilité relève de la

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, Changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle/collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles / collectives
Élément de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement / ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Employés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des employés, échange de la promotion contre plus de responsabilités	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais employés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

responsabilité de l'individu dans le nouveau contrat psychologique alors que dans l'ancien elle relève de la responsabilité de l'organisation. Ce transfert de responsabilité suppose que l'employabilité est conçue comme un état naturel plutôt que l'expression de la nouvelle relation de travail (Clarke et Patrickson, 2007). D'autant plus que l'essence de la nouvelle relation de travail ne reflète pas nécessairement une plus grande indépendance pour les employés ou un nouvel équilibre des pouvoirs, mais reflète plutôt un important transfert de risque (Mallon et Walton, 2005). Pour certains auteurs ce transfert de responsabilité de l'employabilité vers l'individu a été initié principalement par les employeurs dans le but de « *transférer la responsabilité de l'emploi, de la formation et des carrières sur la personne* » (Brown et al., 2003, p. 114), tout en augmentant la flexibilité organisationnelle grâce au recours à des contrats à durée déterminée, au temps partiel, et à l'intérim. En outre, Baruch (2001) souligne que le nouveau contrat psychologique n'amène pas forcément à une relation gagnant-gagnant mais plutôt à une relation gagnant-perdant à court terme. Pour lui ce qui contraint le salarié à être plus productif est la peur de perdre son emploi, le « nouveau contrat psychologique » s'exécute sur la base de la peur (Mercier E., 2011). A long terme il s'agirait plus d'une relation perdant-gagnant si les salariés qui ont su valoriser leurs compétences partent, et voire même vers une relation perdant-perdant si les salariés les plus démotivés restent dans l'organisation. Pascal (1995) parle même « d'une nuance plus contingente dans les relations de travail » (p.21). Mercier S. (2004) souligne que l'évolution du contrat psychologique implique que « l'organisation se doit d'être un lieu dans lequel les individus peuvent se développer. Il faut trouver de nouvelles incitations pour attirer, retenir et motiver des collaborateurs de talent. L'entreprise cherche à faire converger ses besoins et valeurs avec ceux de l'individu. Ce processus d'échanges réciproques est au cœur des politiques éthiques des organisations.» (p. 56)

Pour établir le lien entre les pratiques de GRH et l'employabilité nous pouvons nous appuyer sur la logique de la « nouvelle alliance ».

Dans la « nouvelle alliance » les deux parties partagent la responsabilité pour le maintien et l'amélioration de l'employabilité (Clarke et Patrickson, 2007). Une alliance est un accord formel (écrit ou non) qui a été librement conclu par les parties concernées (Cheshire et al., 2002). Les termes et conditions d'une alliance sont explicites et, surtout, sont exécutoires (Cheshire et al., 2002). Alors que le contrat psychologique implique un accord entre les parties par lequel chacun s'engage à des actions futures. Ces actions sont considérées comme une forme d'échange entre les parties : « si vous faites cela, je ferai ceci ». Bien que les modalités, les conditions et les résultats de cette nouvelle alliance soient souvent ambigus (Forrier et Sels, 2003), Clarke et M. Patrickson (2007) soulignent que les termes de la nouvelle alliance conservent certaines caractéristiques de l'ancien contrat psychologique, notamment en ce qui concerne la responsabilité de l'organisation. Dans la nouvelle alliance on assiste davantage à une responsabilité partagée pour le développement de l'employabilité. Finot (2000) évoque une « co-responsabilité » (p.26) où l'employabilité est source de profit pour l'entreprise à travers les compétences des salariés. Néanmoins, parmi les caractéristiques de l'ancien contrat « l'emploi à vie » se substitue au développement de l'employabilité. C'est pourquoi on admet aujourd'hui un changement de paradigme de la sécurité de l'emploi vers l'employabilité (Finot, 2000 ; Guerrero, 2004). Pour Clarke et Patrickson (2007) les employeurs doivent faciliter la transition vers une plus grande indépendance des salariés en clarifiant les obligations de l'employeur et celles du salarié. Pour ce faire, ils doivent mettre en place une communication claire et ouverte pour s'assurer des termes du contrat psychologique. L'organisation doit mettre l'accent sur les avantages de l'employabilité à la fois pour les salariés mais aussi pour l'entreprise. Cela passe

par la mise en place de pratiques RH appropriées pour le maintien et le développement de l'employabilité des salariés. En somme cette nouvelle alliance plus explicite et plus exécutoire que le contrat psychologique renvoie à une relation d'emploi fondée sur la confiance et sur la sécurité de l'employabilité. En utilisant des pratiques RH destinées à développer les compétences, l'entreprise assure la performance de l'organisation et améliore l'employabilité de ses salariés. Les auteurs qui se sont intéressés à cette question ont tenté d'identifier les pratiques RH favorables au développement de l'employabilité. Pour Finot (2000) l'organisation doit donner les moyens à chaque salarié d'être « entrepreneur de son parcours professionnel » (p.69). Plus précisément l'organisation doit « donner les moyens aux individus de développer leur employabilité afin d'être au fait des évolutions technologiques et de fonctionnement de la société dans un environnement mouvant, et afin de pouvoir mieux les positionner le cas échéant sur le marché de l'emploi interne, et externe. » (Finot, 2000).

2.2. Les pratiques RH favorables à l'employabilité

Une récente enquête menée sous la direction de l'ANACT (2013) sous forme d'interviews auprès de responsables RH et de managers opérationnels a permis d'identifier quelques pratiques RH favorables à l'employabilité. Cette enquête a été menée au sein de huit grands Groupes de la région Rhône-Alpes, dans des secteurs (Métallurgie, Pharmacie, Banque-Assurance) ayant développé des pratiques en matière d'employabilité et notamment de gestion des compétences. Le but de cette enquête était de faire ressortir les meilleures pratiques en terme de politique RH et de management et d'identifier les facteurs clefs de succès permettant – en cohérence avec les objectifs économiques – de développer l'employabilité dans les entreprises françaises. Dans cette étude Burgat et al. (2013) retiennent trois pratiques : les pratiques d'ouverture professionnelle, à destination du personnel (information sur les métiers, salons professionnels, etc.) ;

les pratiques de management des ressources humaines et de formation ; et les pratiques d'organisation générale (ex. mode projet ou matriciel) et du travail. Concernant la première pratique Burgat et Certain (2013) soulignent que l'information sur les métiers et leurs évolutions jouent un rôle important pour engager une dynamique de mobilité. De même ils indiquent que le développement de l'employabilité en matière de management des ressources humaines (deuxième pratique) repose sur trois piliers : les entretiens individuels d'évaluation et de développement professionnel, la gestion des compétences (développement des compétences ; livret de compétences ; bilans de compétences, formation) et la mobilité interne (dispositif, traçabilité de la carrière / CV interne, diffusion « opportunités de carrière »). Enfin la dernière pratique mobilisée fait référence à l'organisation flexible (détachements, missions temporaires, congés expériences, contrats de mission) ; à l'organisation transversale, par projet matriciel ; et à l'organisation « responsabilisante » (ou apprenante : équipes autonomes, travail en îlot).

Parmi les pratiques RH à la disposition de l'organisation, Finot (2000) met l'accent notamment sur la gestion des compétences par les profils individuels permettant à chaque individu de se projeter par rapport au profil individuel attendu. Il faut encourager la mobilité interne professionnelle et/ou géographique en créant des conditions favorables à la mobilité. Pour développer l'employabilité, l'auteur propose de confier aux salariés des missions temporaires et distinctes de la fonction principale et de développer les détachements de personnel pour multiplier les situations de travail différentes. Plus concrètement il s'agit de promouvoir les « *congés expériences* » dans le cadre du compte épargne temps lié à la démarche de l'ARTT (Aménagement et Réduction du temps de travail). Enfin il est important de mettre en place un système de connaissances globales des processus de l'entreprise notamment à travers la validation des acquis professionnels (livret de

compétences individuelles) et d'inciter aux bilans professionnels ou aux bilans de compétences « *même quand tout va bien* » (Finot, 2000).

Hategekimana et Roger (2002), quant à eux, ont identifié trois principaux instruments pour développer l'employabilité : l'information, la formation et la mobilité. Le premier instrument est relatif à la recherche et au traitement de l'information par la construction d'un réseau de communication relationnel et professionnel. Concernant le deuxième instrument, il s'agit de formation formalisée en interne ou en externe mais également de formation d'adaptabilité dans l'entreprise. Enfin pour les auteurs, la mobilité peut-être interne, externe, géographique ou internationale. Pour Baruel Bencherqui (2005), l'employabilité peut être développée à travers quatre dimensions de la GRH : le recrutement, la formation, la gestion des compétences, les entretiens d'évaluation annuels. A travers une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs et en s'appuyant sur une analyse lexicale, l'auteure propose des données explicatives de ces quatre pratiques RH. Concernant le recrutement, il s'agit pour elle, de la première mesure de l'employabilité d'une personne car elle représente l'attractivité du salarié aux yeux de l'employeur. Ainsi le recrutement constitue une étape clé dans la projection du salarié dans l'avenir. L'auteure souligne que le recrutement s'intègre dans un processus de gestion prévisionnelle qui doit prendre en compte notamment les besoins prévisionnels de l'entreprise, la pyramide des âges, l'évolution des métiers. Plus récemment Baruel Bencherqui et al. (2011) montrent que les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) renforcent l'employabilité des salariés. En s'appuyant sur l'analyse de 23 accords d'entreprise GPEC, les auteurs ont pu déterminer que « l'employabilité est explicitement considérée comme l'objectif même de la mise en œuvre d'une démarche GPEC » (p. 26). L'accent est mis sur le terme de l'échange salarial. Ce terme rend le salarié responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle et

l'entreprise doit mettre à sa disposition les moyens pour y parvenir. Cela renvoie à la notion de « co-responsabilité » (Finot, 2000) et aux termes de la nouvelle alliance.

Un autre résultat important dans leur étude porte sur la flexibilité des ressources internes de l'entreprise en terme de compétences, le but étant d'anticiper les besoins, d'adapter les compétences en interne pour redéployer les ressources internes vers les domaines où elle en a besoin. En outre, pour développer l'employabilité de ses salariés l'entreprise doit favoriser une vision de mobilité externe. Les auteurs soulignent ce résultat en renvoyant vers les travaux de Dietrich (2006) qui montre que « dans un contexte d'instabilité, la mobilité des travailleurs devient une nécessité et l'employabilité argumente une gestion des transitions professionnelles, appelant à de nouvelles formes de contractualisation de la relation d'emploi ». Baruel Bencherqui et al. (2011) ont également pu identifier trois principaux outils au service de la GPEC utilisés pour favoriser le développement de l'employabilité. Le premier outil est celui de la validation des acquis de l'expérience (VAE) envisagée comme un outil de développement de la mobilité externe et interne. Le bilan de compétences faisant l'objet du deuxième outil est présenté comme un outil « d'élaboration et d'accompagnement d'un projet professionnel ou, à défaut d'un projet de formation » (p.31). Il est également envisagé comme un outil d'accompagnement des seniors et des emplois sensibles, et surtout comme un vecteur de l'employabilité. Enfin le troisième outil concerne la formation appréhendée comme un passage privilégié de la garantie de l'employabilité des salariés. Ceci est rendu possible selon les auteurs grâce au plan de formation, au droit individuel de formation (DIF) qui renforcerait l'initiative individuelle. En outre, Baruel Bencherqui (2005) identifie la gestion des compétences dans sa précédente étude toujours en insistant sur la prévision des besoins en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise. Selon elle cela

passer par la mise en place de référentiels des métiers et de référentiels des compétences. La mise en place de référentiels des métiers conduit l'organisation à raisonner selon une logique d'emploi type et de métiers et non plus en fonction d'une logique de postes. En d'autres termes, il s'agit de prendre en considération un « *ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée* » (p.237). Le référentiel des compétences doit permettre aux salariés de se rendre compte des exigences requises pour occuper un poste. L'auteure évoque également comme Finot (2000) le portefeuille de compétences dont l'objectif est d'impulser la mobilité interne et externe des salariés. Baruel Bencherqui (2005) considère la formation comme un outil d'adaptation et d'évolution de l'employabilité des salariés. Elle distingue trois types de formation : (1) la formation mobilisation, (2) la formation anticipation, et (3) la formation accompagnement. Les deux premières formes de formation sont plutôt des outils utilisés au bénéfice de l'entreprise car elles consistent à développer les compétences nécessaires pour l'entreprise à un moment opportun. La formation accompagnement est différente des deux premières car elle permet à un salarié d'acquérir des compétences pour élargir le champ des métiers où il peut évoluer que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. La compétence est une notion collective dans la mesure où elle désigne des routines organisationnelles (Aubert et al., 2002). Bien que l'organisation puisse envisager une gestion individuelle des compétences, elle reste cependant secondaire selon Aubert et al. (2002) par rapport à la gestion de la compétence collective. Gérer individuellement les compétences suggère une vision stratégique des objectifs de l'entreprise (Baruel Bencherqui, 2005). Gérer les compétences favorise le développement de l'employabilité pour Baruel Bencherqui (2005), notamment à travers une bonne communication interne sur les métiers, sur la stratégie de l'entreprise et sur ses

perspectives envisagées. Mais également à travers la mise en place de moyens (tels que la presse interne) permettant au salarié d'avoir une vision sur le marché externe du travail. Loufrani-Fedida et Eve Saint-Germes (2013) proposent une réflexion globale entre compétence individuelle et employabilité. Les auteures fournissent un nouveau paramètre le « *savoir-évoluer* » au triptyque de la compétence « *savoir, savoir-faire, savoir-être* ». Enfin la quatrième dimension identifiée par Baruel Bencherqui (2005), pour développer l'employabilité concerne l'entretien d'évaluation annuel. Cette pratique a pour objectif d'une part d'appréhender au niveau individuel l'existence d'une bonne adéquation emploi/salarié, et d'autre part au niveau collectif de se rendre compte de l'adéquation entre les emplois et les ressources.

L'ensemble de ces pratiques identifiées dans la littérature nous permet de conclure à l'existence de pratiques du développement de l'employabilité. Schmidt et al. (2013) proposent d'adapter les pratiques de développement de l'employabilité aux identités individuelles. Les auteurs ont identifié deux types d'identité favorable à l'employabilité : l'« identité réseaux » et l'identité de type « entreprise ». Les salariés avec une « identité réseaux » disposent d'une capacité de mobilité externe et interne tant qu'il existe une cohérence avec leurs projets individuels. Les personnes disposant d'une identité de type « entreprise » aspirent par loyauté à une promotion et acceptent les changements initiés par l'organisation. L'enjeu de la GRH consiste à maintenir « le niveau de reconnaissance et le soutien de l'organisation » pour éviter que les salariés basculent vers des « identités hors travail ». Parmi les pratiques RH ou les pratiques de développement de l'employabilité identifiées par les auteurs, on trouve une cohérence avec les travaux précédents. Ils évoquent les dispositifs de référentiels de compétences par domaines professionnels, la formation utilisée à travers le DIF pour favoriser le développement professionnel ou personnel, des bourses d'emploi en ligne, l'accès

direct aux managers, la possibilité de recourir à des conseillers mobilité pour les accompagner dans leur démarche de mobilité, et enfin de nouvelles formes de communication comme des réunions ou des périodiques. Pour éviter des coûts stratégiques et des coûts financiers considérables, Nilson (2011) propose d'adapter et de favoriser des pratiques de formation et de développement de talent des salariés en cohérence avec les exigences des emplois prévisionnels de l'organisation. Pour ce faire, l'auteur propose d'appréhender la formation et le développement des talents à travers les pratiques de gestion de carrière dont les besoins individuels et organisationnels sont stratégiquement alignés. Cela comprend également la définition des objectifs de performance, des pratiques visant à soutenir les initiatives d'apprentissage, et à assurer la rétroaction des managers. En outre, une organisation doit promouvoir des environnements favorables d'apprentissage qui sont soutenus par les politiques et par la manière dont le travail est organisé (Kock and Ellström, 2011). Ainsi les services de ressources humaines interviennent en tant que partenaires stratégiques dans la recherche, la gestion et le développement des talents et ils doivent s'assurer que les objectifs individuels et organisationnels sont alignés (Nilson, 2011). Cela doit passer par la mise en place de pratiques RH favorisant la communication entre les salariés et les gestionnaires hiérarchiques et par la promotion de programmes de formations (Nilson, 2011).

Pour Nauta et al. (2009) l'employabilité est appréhendée selon trois perspectives : économique et sociale, individuelle, et organisationnelle. Sur le plan organisationnel, l'employabilité est liée à la flexibilité fonctionnelle de l'organisation. De ce fait pour l'auteur, l'employabilité représente une pratique RH dont le but est « *d'optimiser le déploiement du personnel* » (p.236). L'employabilité conçue comme une pratique RH vise à favoriser dans l'organisation une orientation vers l'employabilité. Cette approche de l'employabilité s'attache à démontrer que

l'organisation doit se concentrer sur les pratiques RH qui lui permettent de gérer les compétences de ses salariés.

Le concept d'orientation vers l'employabilité fait référence à l'employabilité interne (Forrier et Sels, 2003, Rothwel et Arnold, 2007) supposant le développement de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances, et l'évolution des tâches liées à l'emploi (Van Dam, 2003). Plus précisément ce concept concerne les attitudes face aux changements organisationnels visant à améliorer la flexibilité des entreprises. L'impulsion pour le développement de l'employé réside donc dans l'objectif de l'organisation (Van Dam, 2004). Bien que l'orientation vers l'employabilité diffère du concept de motivation dans la carrière et de celui de l'implication dans la carrière, il peut toutefois exister une relation. Cette relation réside dans le fait que les employés qui sont plus intéressés à leur développement personnel peuvent également avoir des attitudes plus positives envers les interventions relatives à l'employabilité (Van Dam, 2003). Ainsi une politique de ressources humaines orientée vers le développement de l'employabilité peut agir positivement sur les attitudes des salariés. Cette conception de l'employabilité fait référence à la l'employabilité organisationnelle conçue comme un ensemble de pratiques RH facilitant la gestion de l'employabilité des salariés (Nauta et al., 2009 ; Van Dam 2004).

Les travaux de Nauta et al. (2009) ont étudié la perception par les salariés d'une culture d'employabilité (« *Employability culture* ») dans l'organisation. Cette notion de culture d'employabilité renvoie au concept d'organisation qualifiante conçue en fonction des compétences des employés (Tremblay et al., 2001 ; Amadiou et Cadin, 1996 ; Zarifian, 1992, 1994) et qui peut être envisagée comme une pratique RH visant à améliorer les compétences des salariés.

Tremblay et al. (2011) soulignent que les notions d'organisation qualifiante et d'organisation apprenante sont proches et souvent utilisées avec les mêmes

significations. « *Alors que l'apprentissage organisationnel fait référence à des processus d'apprentissage de divers types au sein d'une organisation, les idées d'organisation apprenante et d'organisation qualifiante proposent de penser les organisations comme étant celles qui placent l'apprentissage au cœur de leurs activités stratégiques et de leurs principales priorités.* » (p.43). Cependant les deux concepts ne sont pas identiques. Tremblay et al. (2011) définissent l'organisation apprenante comme une organisation « *qui ne force pas ses employés à apprendre, mais qui crée le contexte dans lequel ils peuvent développer leur volonté d'apprendre...il s'agit de développer la capacité d'apprendre rapidement devant de nouveaux problèmes, et ce, dans des domaines variés, d'analyser les succès comme les échecs pour en tirer des leçons et de s'améliorer, de saisir rapidement les aspects fondamentaux d'une situation, et d'être disposé à essayer des approches nouvelles et à tenter différentes solutions pour résoudre les problèmes* » (Gagnon, 2003, p.47).

L'organisation qualifiante, quant à elle, est conçue en fonction des compétences que possèdent les salariés. Tremblay et al. (2011) précisent que ces compétences doivent constamment se développer grâce aux situations que l'organisation aménage et aux dispositifs d'apprentissage qu'elle comporte. Pour Amadiou et Cadin (1996) il s'agit d'une organisation qui a un potentiel d'utilisation des compétences conçu pour évoluer en fonction de celles-ci et de leur progression. Zarifian (1992, 1994) affirme que l'organisation qualifiante présente une capacité de faire face à tout aléa, à tout dysfonctionnement, à tout imprévu. Elle fait de tout événement une occasion d'apprentissage individuel et collectif. Pour ce faire, elle favorise une communication active et directe autour d'une coresponsabilité en matière d'objectifs de performance et d'évaluations d'organisation. De plus elle permet le développement d'un espace autonome d'explication de la stratégie de l'entreprise et permet aux employés de s'investir dans des projets d'amélioration

permanente de leur outil, de leur sphère de travail, de telle sorte qu'ils puissent eux-mêmes se projeter dans l'avenir, penser leur savoir-faire. Selon ces points de vue, les pratiques RH en faveur du développement de l'employabilité mettent en exergue une culture d'apprentissage (Nauta et al., 2009) qui valorise l'ouverture, la croissance et la prise de risque (Fugate et Kinicki, 2008), tout en supprimant les sanctions des erreurs qui peuvent être commises par les salariés (Frese, 1997).

Dans son étude Van Dam (2004) se concentre sur les attitudes des salariés dans le développement et le maintien de leur employabilité d'un point de vue organisationnel. Elle a identifié des activités visant à améliorer et à maintenir l'employabilité du salarié, il s'agit des « activités de l'employabilité (employability activities) » (Van Dam, 2004). Ces activités peuvent être le développement des connaissances ou l'évolution des expériences professionnelles. Les résultats, montrent que les organisations peuvent aider les employés à surmonter les obstacles et à effectuer les activités nécessaires, en offrant un soutien de carrière et cela sans affecter leur orientation vers le développement de l'employabilité. Dans la même perspective d'autres études ont également constaté que les organisations peuvent influencer le développement des employés et les activités de carrière en soutenant les employés dans leur carrière (Noe, 1996 ; Van Dam, 2003). Ces différents travaux nous permettent d'établir qu'il existe une gestion de l'employabilité. Kluytmans et Ott (1999) ont même mené une étude sur « la gestion de l'employabilité aux Pays-Bas ». Ils ont dressé d'une part, un diagramme présentant des pratiques de GRH qui ont une influence directe sur l'état psychologique des salariés (cf. tableau 13) et d'autre part, une liste des pratiques RH favorables à l'employabilité au niveau organisationnel (cf. tableau 14).

Tableau 13: Les mesures visant à promouvoir l'employabilité au niveau des employés (adapté de Kluytmans et Ott, 1999, p.268)

« Je veux »	« Je peux »	« Je sais »
Incitations financières : compléments de salaire, subventions pour quitter l'entreprise, Aide à la création d'entreprise, Garantir le retour, Primes en fonction des compétences.	Formations au sens large, Formations spécifiques aux métiers, Lieux pour apprendre et acquérir une expérience de travail (en externe), Temps pour la formation.	Cours sur la façon de postuler à un emploi Réseaux de cadres Conseils sur la carrière Tests d'auto-évaluation Entretiens d'évaluation Superviseurs de carrière.

Tableau 14 : Les mesures visant à promouvoir l'employabilité au niveau de l'organisation (adapté de Kluytmans et Ott, 1999, p.269)

Contacts avec les entreprises de la région Explorations du marché du travail Certification pour obtenir une formation ou une expérience de travail Changement de tâches ; élargissement et / ou amélioration des tâches, fonctions combinées, organisation de projets Cours de gestion Modification des critères d'évaluation de la direction Distinction entre les fonctions Estime pour l'accumulation de l'expérience Mise en place d'agences d'intérim interne pour l'Emploi Elaboration de normes pour rester dans un emploi durant une certaine période Communication intensive sur les postes vacants en interne Possibilité de créer des réseaux
--

Les résultats de leur étude montrent que les pratiques RH jouent un rôle important pour le salarié car il lui permet de se responsabiliser dans le développement de son employabilité. Dans cette sous-section, la revue de la littérature nous a permis d'identifier les pratiques RH suivantes : La formation, la mobilité (interne et externe), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'organisation qualifiante (gestion des compétences).

Par ailleurs, nous proposerons une liste des pratiques RH enrichie à l'issue de notre étude qualitative (cf. chapitre 4).

Par rapport à tous ces travaux empiriques et à notre ancrage théorique relatif à la théorie universaliste et à la théorie configurationnelle, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1. Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité.

H2. L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.

Synthèse et Conclusion du Chapitre 2

Ce deuxième chapitre a eu pour objet de comprendre le rôle des pratiques RH et d'analyser les effets des pratiques RH sur l'employabilité. Deux sections se déclinent dans ce chapitre.

Une première section, nous a permis de constater que pour appréhender le rôle des pratiques RH, une place importante est accordée à la gestion stratégique des ressources humaines dont les préceptes de base sont issus de la théorie des ressources.

La deuxième section, tente de justifier le lien entre les pratiques RH et l'employabilité à travers la notion de « nouvelle alliance » et d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité. La littérature nous a permis d'identifier les pratiques RH suivantes : La formation, la mobilité (interne et externe), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'organisation qualifiante (gestion des compétences).

A l'issu de cette revue de la littérature, nous avons pu poser les hypothèses qui émergent de ce chapitre.

Synthèse : L'examen de la littérature nous a permis de constater que l'employabilité n'émerge pas spontanément, elle résulte d'un ensemble de leviers et d'outils RH qui doivent être activés. La GRH selon Dietrich et Pigeyre (2011) consiste à « obtenir des salariés les comportements requis par une organisation désormais flexible. Accroître leur performance et leur employabilité [...] requiert de nouvelles formes de contrôle, de mobilisation et d'implication des salariés » (p.16). Ce deuxième chapitre nous a permis d'identifier trois modes de théorisation de la gestion stratégique des ressources humaines perceptibles dans une grande partie de la littérature : le mode universaliste, le mode contingent et le mode configurationnel (Delery et Doty, 1996 ; Colbert, 2004 ; Bayad et al. 2004, Ait Razouk, 2011).

Dans notre étude nous nous intéressons au mode universaliste et configurationnel. Pour les pratiques RH nous mobilisons deux approches. La première, renvoie à l'approche par les « best practices » selon laquelle certaines pratiques RH sont toujours mieux que d'autres, et que toutes les organisations devraient les adopter (Miles & Snow, 1984 ; Pfeffer, 1994). La deuxième porte sur des grappes (« bundles ») particulières de pratiques de GRH composées de plusieurs pratiques complémentaires (Subramony, 2009, Delery et Doty, 1996).

Pour justifier le lien entre les pratiques RH et l'employabilité, nous avons mobilisé la notion de « nouvelle alliance ». Dans la « nouvelle alliance » les deux parties partagent la responsabilité pour le maintien et l'amélioration de l'employabilité (Clarke et Patrickson, 2007). Le développement de l'employabilité peut se réaliser à travers un ensemble de pratiques RH aidant l'organisation dans la gestion de l'employabilité des salariés (Kluytmans et Ott, 1999 ; Nauta, 2009 ; Van Dam, 2003, 2004). La littérature nous a permis de constater l'existence d'un lien entre pratiques RH et employabilité. Néanmoins, aucune étude ne propose une lecture exhaustive de cette relation. Il apparaît que ce sujet demeure un champ de recherche en construction (Loufida et Saint Germe, 2013)

Les questions qui émergent de ce chapitre sont : d'étudier le lien entre les pratiques RH et l'employabilité, et de vérifier si l'impact de ces pratiques RH est plus significatif lorsqu'elles sont utilisées de manière individuelle ou lorsqu'elles sont employées de manière combinées.

Les hypothèses qui découlent de ce chapitre sont :

H1. Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité

H2. L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.

Le troisième chapitre portera sur le concept d'implication organisationnelle envisagé comme une conséquence des pratiques RH et de l'employabilité.

CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE, L'EMPLOYABILITE ET LES PRATIQUES RH : QUELLES RELATIONS ?

Dans le chapitre précédent nous avons vu que parmi les choix politiques en matière de GRH le développement de l'employabilité, la fidélisation des salariés et l'implication organisationnelle occupent une place importante dans les organisations (Dietrich et Pigeyre, 2001).

Pour rappel, nous partons du postulat que si l'organisation mobilise des pratiques RH en faveur de l'employabilité des salariés alors réciproquement ils s'impliqueront dans leur entreprise.

Ce chapitre tentera de proposer des éléments de réponses en apportant une clarification du concept de l'implication organisationnelle (section 1) et en établissant son lien avec l'employabilité et les pratiques RH (section 2).

La première section a pour objet d'étudier les prémices de l'implication organisationnelle, son évolution conceptuelle et les débats actuels autour du concept.

La seconde section contribuera à analyser l'implication organisationnelle comme une conséquence de l'employabilité et des pratiques RH.

Section 1. La clarification conceptuelle de l'implication organisationnelle

Le thème de l'implication organisationnelle mobilise les chercheurs depuis 1970 (Gutiérrez-Martíne, 2006). Plus précisément, Commeiras (1998) souligne que l'implication est le concept qui a mobilisé le plus de chercheurs étrangers depuis les années 70 et français depuis les années 80. Néanmoins, il est étonnant que des variables organisationnelles, telles que celles qui sont associées aux pratiques de gestion de ressources humaines, n'aient pas reçu suffisamment d'attention de la part des chercheurs dans les recherches empiriques précédentes (Raghunathan et al., 1998 ; Tu et al., 2001) en lien avec l'implication organisationnelle. En outre, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée à étudier l'implication organisationnelle comme une conséquence à la fois des pratiques RH et de l'employabilité. Cohen (2003) avance que l'engouement pour le concept de l'implication a débuté au moment où la loyauté à l'égard de l'entreprise a commencé à décliner aux Etats- Unis. Le concept de l'implication est donc depuis longtemps un sujet d'intérêt pour les études en sciences de gestion. Dans une situation de recherche de pérennité et d'un choix de long terme, l'implication des salariés devient une finalité d'une politique de personnel parmi d'autres. Thévenet (2000) évoque cinq facettes constituant les cibles de l'implication au travail, sur la base des travaux de Morrow (1983) :

la valeur-travail : le travail comme activité humaine est une valeur, quels que soient le contenu de l'emploi ou l'organisation ; c'est ce que certains ont appelé l'« éthique de travail » ; on y associe des valeurs telles que la réalisation, la compétition, l'effort ;

l'environnement immédiat de travail : il concerne le lieu, l'entourage, le contexte proche de travail dans lequel se reconnaît la personne : lieu, équipe, etc. ;

le produit ou l'activité : la cause de l'implication est alors liée au produit que fabrique l'entreprise ou à son activité essentielle ; on trouve cette cause quand le produit ou l'activité ont un certain statut dans la société ; le métier : c'est ici l'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel qui compte ; et enfin l'organisation : il s'agit de l'adhésion à des buts et à des valeurs, et de la volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs.

Thévénét (2003) souligne que l'implication constitue un facteur de performance organisationnelle et que les pratiques de gestion devraient faire en sorte de la promouvoir. Ainsi l'implication est définie comme le lien entre le salarié et une cible donnée telle que l'organisation, la profession, les syndicats, etc. (Morrow, 1986, 1983, 2011 ; Reichers, 1985 ; Safy, 2011). Il est important de s'arrêter sur les problèmes de terminologie et de définitions du concept qui ont soulevé plusieurs débats (Bietry, 2012 ; Cohen, 2007 ; Solinger et al., 2008 ; Johnson et al. 2010, Klein, 2012 ; Charles-Pauvres et Peyrat-Guillard, 2012 ; Bietry, 2012).

En ce qui concerne la terminologie du concept, c'est en 1991, que Neveu a fait remarquer qu'il existait deux termes dans les travaux anglais pour désigner l'implication : « involvement » et « commitment ». Le premier terme renvoie à l'adéquation homme/emploi (« job involvement ») et le deuxième désigne les rapports entre l'individu et son organisation. Cependant, selon Neveu (1991, 2012) dans les travaux français les deux termes ont été traduits par « implication ». Charles-Pauvres (2012) précise que les travaux de Morrow (1993) sur le concept de « work commitment » ont conduit la plupart des chercheurs français à adopter le terme plus général d'implication au travail, englobant ainsi toutes les formes d'implication (dans l'emploi, dans l'organisation, mais aussi dans la carrière, et la profession...). Finalement dans la littérature généralement, les chercheurs français traduisent « involvement » par engagement, et « commitment » par implication. Dans cette recherche seule la cible organisation sera retenue.

Les définitions se sont succédé au fil du temps. L'évolution du concept et le développement des premiers instruments de mesure peuvent être retracés selon quatre grandes périodes : (1) une première période de l'implication organisationnelle s'appuyant sur la théorie des avantages comparatifs («side bet theory») (implication calculée ou de continuité) ; (2) une deuxième période relative à l'approche affective de l'implication organisationnelle ; (3) une troisième période abordant l'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle ; (4) enfin une quatrième période qui renvoie à la re-conceptualisation de l'implication organisationnelle. Ces différentes périodes ont mobilisé des auteurs incontournables lorsque l'on étudie le concept de l'implication organisationnelle. C'est pourquoi nous avons choisi de recenser de manière non-exhaustive les différents auteurs selon chaque période dans le tableau ci-dessous.

Périodes	Auteurs
Période 1 : L'IO et « The side bet theory»	Becker (1960) ; Alutto, Hrebiniak, et Alonso (1973) ; Ritzer et Trice (1969)
Période 2 : L'approche affective de l'IO	Porter et al. (1974) ; Mowday, Steers, et Porter (1979) , Mowday, Porter, et Steers (1982) ; Meyer et Allen (1984) ; Buchanan (1974).
Période 3 : L'approche multidimensionnelle de l'IO	Kelman (1958) ; Penley, et Gould, (1988) ; O'Reilly et Chatman (1986) ; Allen et Meyer (1990, 1996) ; Meyer et Allen (1984, 1987, 1991, 1997) ; Mathieu et Zajac (1990) ; Meyer, Allen, et Smith (1993) ; Vandenberg, Self, and Sep (1994) ; Jaros (1997) ; Ko et al. (1997) ; Meyer et Herscovitch (2001) ; Meyer,

	Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, (2002) ; Powell et Meyer (2004) ; Meyer, Becker, et Vandenberghe, (2004) ; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, (2007).; Meyer, (2009) ; Meyer et Parfyonova (2010)
Période 4 : La re-conceptualisation de l'IO	Cohen (2007) ; Gonzalez et Guillen (2008) ; Solinger et al. (2008) ; Johnson et al. (2010) ; Klein (2012) ; Charles-Pauvers et al.(2012) ; Bietry, 2012

1.1. Les prémices de l'implication organisationnelle

Jusqu'à la fin des années 80, on privilégiait une approche unidimensionnelle du concept d'implication. La perspective unidimensionnelle de l'implication organisationnelle a été définie selon une approche instrumentale (cognitive) ou affective (Porter et al., 1974). Ainsi, l'approche affective renvoie à une implication attitudinale et l'approche cognitive à une implication comportementale (Staw et Salancik, 1977 ; Meyer et Allen, 1987). L'implication attitudinale (ou implication affective) désigne le degré de loyauté d'un individu envers l'organisation (Iverson et Buttigieg, 1999). Cette forme d'implication souligne l'identification et la participation d'une personne à l'entreprise (Porter et al. 1974). En revanche, l'implication comportementale renvoie au processus par lequel les personnes sont liées à l'organisation et elle se focalise sur leurs actions (Iverson et Buttigieg, 1999). Dans cette première section sont décrites l'implication comportementale (période 1) et l'implication affective (période 2).

1.1.1. L'implication organisationnelle et « the side-bet theory » : Période 1

L'implication comportementale renvoie à l'approche cognitive et s'appuie notamment sur la théorie des avantages comparatifs («side bet theory»). Cette théorie initiée dans les travaux de Becker (1960) s'appuie sur la notion d'investissements (« side bets »). Selon cette théorie, le comportement d'un individu varie en fonction des coûts engagés par ce dernier. En d'autres termes l'individu évalue les avantages et les investissements engagés dans sa situation actuelle. Il les compare à ce qu'il obtiendrait s'il venait à quitter son organisation. C'est pourquoi le terme « side-bet » a été utilisé par Becker (1960) en référence à l'évaluation par l'individu de l'accumulation de ses investissements. L'approche de Becker renvoie à un lien étroit entre le processus d'implication et celui de turnover. Il identifie donc l'implication comme un facteur déterminant dans l'explication du turnover. Plus tard des auteurs tels que Ritzer et Trice, (1969) et Alutto et al. (1973) ont opérationnalisé le concept d'implication selon l'approche de Becker. Dans leurs études ils ont adopté une échelle pour mesurer deux types d'implication (1) l'implication envers l'organisation et (2) l'implication envers la profession. En termes de résultats, Alutto et al. (1973) suggèrent que l'implication envers l'organisation ne peut pas être considérée comme un phénomène purement socio-psychologique contrairement aux conclusions de Ritzer et Trice, (1969). Bien que la théorie des avantages comparatifs ait été abandonnée en tant que théorie de premier plan, l'approche de Becker a influencé les conceptualisations ultérieures de l'implication organisationnelle (Cohen, 2007), notamment le développement de l'échelle de Meyer et Allen (1991) dans sa première version pour la dimension de l'implication de continuité. C'est ainsi que le modèle de « récompense-contribution » est également mis en exergue dans l'approche cognitive car il permet au salarié de percevoir comment l'entreprise le récompense en contrepartie de son investissement.

Le modèle de Homans (1958) ou celui de March et Simons (1958ⁱ), sont des modèles qui s'appuient sur la théorie de l'échange social. Ces auteurs définissent l'échange social comme un échange de ressources matérielles et non matérielles telles que les promotions ou la reconnaissance, où les participants (employeurs et employés) cherchent à maximiser leurs intérêts. Cet échange est conçu selon une « norme de réciprocité » (Gouldner, 1960). Selon ce principe, l'individu aide ceux qui l'ont aidé et ne traite pas mal ceux qui ne l'ont pas aidé (Delobbe et al., 2005). Suivant ces théories, le comportement de l'individu est donc conditionné par l'action de l'organisation et inversement.

1.1.2. L'approche affective de l'implication organisationnelle : période 2

L'approche affective de l'implication organisationnelle est envisagée dans un premier temps selon une perspective unidimensionnelle et renvoie aux travaux de Mowday et al. (1979) ainsi qu'à ceux de Porter et al. (1974). Les auteurs décrivent l'implication organisationnelle comme un attachement affectif et émotionnel du salarié envers l'organisation. Porter et al. (1974 ; p. 604) retiennent trois facteurs indiquant une forte identification et une forte participation du salarié envers son organisation : « une forte croyance dans l'organisation et l'acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation » ; « la volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation » ; « un désir ferme de maintenir l'adhésion à l'organisation ». Mowday et al. (1979) quant à eux insistent sur le fait que l'implication d'un individu est une « relation active avec l'organisation » qui va « au-delà de la simple loyauté passive à l'organisation ». Pour ces auteurs l'implication est une attitude où la perception des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté de contribuer à la réussite de son organisation et l'intention d'y rester sont des réponses à l'attachement affectif et émotionnel ressentis par les salariés.

Porter et al. (1974) développent alors l'Organizational Commitment Questionnaire plus connu sous l'acronyme OCQ, une échelle de mesure composée de 15 items. Cependant certaines critiques ont conduit les chercheurs à utiliser l'OCQ plus prudemment. Deux solutions ont été proposées pour une meilleure utilisation de l'échelle (1) réduire l'échelle à 9 items en supprimant les 6 items comportant les phrases négatives (Iverson, 1999), (2) adopter une version à 12 items en supprimant les items relatifs à l'intention de départ (Beck & Wilson, 2000).

1.2. L'évolution conceptuelle de l'implication organisationnelle

O'Reilly et Chatman (1986) ont proposé une alternative conceptuelle et opérationnelle de l'OCQ, et ensuite Meyer et Allen (1984) proposent d'utiliser des échelles plus appropriées pour analyser l'implication organisationnelle selon la théorie « side-bet ». C'est ainsi que le concept de l'implication organisationnelle est envisagé comme un construit multidimensionnel qui prend en compte l'« état psychologique » (Allen et Meyer, 1991) du salarié. Plus tard d'autres auteurs apportent une vision plus ou moins différente de l'approche affective dans sa version multidimensionnelle.

1.2.1. L'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle : période 3

L'approche multidimensionnelle de l'IO a été conceptualisée dans un premier temps par Kelman (1958) dans sa proposition de « trois processus de changement d'attitude ». Il présente trois dimensions de l'implication reflétant le processus dans lequel une personne s'engage quand elle adopte un comportement ou une attitude.

La soumission ou la conformité (compliance) peut être adoptée par un individu car il espère obtenir une réaction favorable de la part d'une autre personne ou d'un groupe. Il choisit cette attitude ou ce comportement non pas parce qu'il croit en

son contenu mais parce qu'il s'attend à recevoir des récompenses ou une approbation spécifique en fonction de ses actes. Le but pour lui étant d'éviter les sanctions et de tirer profit de cet « effet social » (p. 53).

L'identification se produit lorsque l'individu souhaite établir ou maintenir une relation satisfaisante avec son organisation, une personne, ou un groupe. Cette relation peut prendre deux formes (1) l'identification classique où l'individu prend le rôle de l'autre ou (2) la forme de relation de rôle réciproque. Comme pour le processus de soumission, l'identification est un acte de conformité où l'individu cherche à satisfaire ses attentes et ses besoins.

Enfin l'internalisation (internalization) est caractérisée par une concordance entre le système de valeurs individuelles et le système de valeurs organisationnelles. L'individu accepte cette influence car les idées et les actions qui la composent sont intrinsèquement gratifiantes.

Plus tard O'Reilly et Chatman (1986) retiennent la conceptualisation de Kelman pour définir l'implication organisationnelle comme « l'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation, reflétant le degré par lequel un individu internalise ou adopte les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation ». Ils suggèrent que l'intériorisation des normes organisationnelles (ou la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles) constitue l'une des bases de l'implication (attachement psychologique). « L'intériorisation se produit quand l'influence est acceptée parce que les comportements ou les attitudes provoqués sont conformes à ses propres valeurs, c'est-à-dire, que les valeurs de l'individu et du groupe ou de l'organisation sont les mêmes ». (p. 493).

Par la suite Penley et Gould (1988), en se basant sur le modèle à trois dimensions de Etzioni (1961) proposent une vision tridimensionnelle de l'implication et une échelle de mesure de l'implication organisationnelle (Organizational Commitment

Scale – OCS) en 15 items. Dans leur modèle ils retiennent trois dimensions de l'implication composées de 5 items chacune :

L'implication morale (moral commitment) en référence à l'approche affective car elle se caractérise par l'acceptation et l'identification des objectifs et des valeurs de l'organisation.

L'implication calculée (calculative commitment) qui prend en considération non seulement la relation d'échange réciproque mais aussi la perception des coûts liés à l'intention de quitter l'organisation.

L'implication aliénante (alienative involvement) qui est une conséquence d'une perte de contrôle du salarié, qui reste dans l'organisation malgré un déficit de rétribution organisationnelle par rapport aux efforts qu'il a pu fournir.

Le modèle à trois composantes (Three-Component Model – TCM) de Meyer et Allen (1991, 1997) intègre l'approche attitudinale et comportementale et se base sur leur complémentarité. Ils définissent l'implication comme « un état psychologique qui caractérise la relation entre le salarié et l'organisation, et son implication dans la décision de continuer à être membre de l'organisation » (p. 67). Ils proposent trois composantes de l'implication : calculée (ou de continuité), normative, affective.

L'implication calculée ou de continuité (continuance commitment) : « L'implication calculée fait référence à une conscience des coûts associés au départ de l'organisation. Les employés dont le lien principal à l'organisation est basé sur l'implication calculée restent parce qu'ils ont besoin de faire ainsi » (Allen et Meyer, 1990, p. 67.)

Dans la conceptualisation de cette dimension Meyer et Allen (1984) s'appuient sur la notion de gages-concurrents en référence à la théorie des « Side-bets » (Becker, 1960) selon laquelle la perception des coûts associés aux valeurs des investissements individuels en temps, en efforts, et en argent, qui seront perdus

ou/et dévalués, si l'employé quitte l'organisation. Le principe de base de cette théorie, selon Meyer et Allen (1984, 1991, 1997), c'est que l'implication est une fonction de l'augmentation de la taille ou/et du nombre d'investissements antérieurs. En d'autres termes, « *le poids relatif d'investissements antérieurs à l'action présente va peser sur la direction, l'intensité et la durée de l'implication* » (Neveu, 1996 ; p.87). Allen et Meyer (1990) suggèrent qu'un salarié qui investit un temps et une énergie considérables pour maîtriser une compétence dans un travail donné, et qui sont difficilement transférables dans une autre entreprise, finira par en tirer bénéfice dans son organisation actuelle.

L'implication normative : « L'implication normative renvoie à un sentiment d'obligation de continuer l'emploi. Les employés avec un haut niveau d'implication normative sentent qu'ils doivent rester avec l'organisation. » (Allen et Meyer, 1990, p. 67.)

La notion d'implication basée sur l'obligation remonte aux années 1960 et 1970 dans les recherches menées sur la base des théories sociologiques. Nous pouvons citer les travaux de Kanter (1968) qui décrit l'« evaluative-control commitment » comme une « implication aux normes, aux valeurs et aux convictions intimes qui obligent moralement l'individu ». Etzioni (1975) décrit l'implication morale envers une organisation comme « une orientation positive à forte intensité qui se développe à travers l'internalisation des objectifs, des valeurs et des normes de l'organisation ». Plus tard Wiener (1982 ; p. 418) définit l'implication comme « *la totalité de pressions normatives internalisées agissant d'une manière qui correspond aux intérêts de l'organisation* ». Dans son modèle des attitudes au travail, il différencie un processus motivationnel normatif d'un autre processus instrumental utilitaire, comme déterminants comportementaux. Un principe de base de ce modèle est qu'une explication pertinente des comportements des personnes dans l'organisation exige la prise en compte des pressions normatives

intériorisées telles que les principes moraux personnels. Par ailleurs, il propose comme déterminants immédiats de l'implication normative : l'identification organisationnelle et les valeurs généralisées de loyauté et d'obligation. Il définit l'implication normative comme les pressions normatives intériorisées qui poussent la personne à agir dans le sens des intérêts et des objectifs de l'organisation. « Plus forte est l'implication, plus forte est la prédisposition de l'individu à être guidé dans ses actions par l'intériorisation de ces normes, plutôt que par la considération des conséquences de ses actions » (p. 421). Les personnes peuvent montrer certains comportements non pas parce qu'elles attendent d'en retirer des bénéfices, mais parce qu'elles croient que c'est moralement « bon » de faire ainsi. Plus récemment Meyer et Parfyonova (2010) ont proposé une re-conceptualisation de cette dimension du modèle TCM. Ils conçoivent l'implication normative selon deux facettes : La première facette relève de l'impératif moral (« moral imperative ») c'est-à-dire le désir de faire la bonne chose et la deuxième facette est relative à une obligation redevable (« indebted obligation ») c'est-à-dire ce qui doit être fait pour éviter les coûts sociaux. Cette nécessité d'éclaircissement de ce concept est due à plusieurs critiques émanant de plusieurs chercheurs. Ces critiques sont exposées plus bas dans la période 4. La principale critique est celle qui explique qu'il existe un problème de redondance conceptuelle entre l'implication normative et l'implication affective (Morrow, 1993 ; Cohen, 2007 ; Gonzalez et Guillen, 2008 ; Solinger et al., 2008 ; Johnson et al., 2010 ; Klein, 2012 ; Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012).

La plupart des études sur l'implication affective la considèrent comme un lien psychologique entre le salarié et l'organisation. Si les travaux sur l'implication ont souvent assimilé les émotions aux affections, toutefois, ces deux notions sont différentes. De fait, les émotions se rapportent à des sentiments transitoires ou passagers ; alors que les affections se rapportent à des sensations ou à des

sentiments durables (Lawler, 1992). La définition de Allen et Meyer (1990) de l'implication affective est principalement fondée sur les travaux de Kanter (1968) qui définit l'implication comme l'attachement consolidé et émotionnel de l'individu à un groupe et de Sheldon (1971) qui la définit comme une attitude ou une orientation vers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation.

l'implication affective (affective commitment) fait référence à l'attachement émotionnel de l'employé, à son identification à l'organisation, et à son engagement dans celle-ci. « L'employé continue à travailler dans l'organisation parce qu'il veut faire ainsi » (Allen et Meyer, 1990, p. 67.).

Buchanan (1974) définit l'implication d'une personne comme « un attachement partisan, affectif, aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, à son rôle par rapport à ces objectifs et à ces valeurs, et à l'organisation dans son propre intérêt, indépendamment de sa valeur purement instrumentale » (p. 533). L'implication consiste alors en trois composants : l'identification qui signifie pour la personne l'adoption des objectifs et des valeurs de l'organisation comme s'ils étaient les siens ; l'engagement qui traduit l'immersion ou l'absorption psychologique des activités se rapportant à son rôle dans le travail ; et la loyauté qui reflète un sentiment d'affection pour l'organisation et un attachement envers celle-ci. Hall, Schneider et Nygren (1970) décrivent la notion de l'identification organisationnelle comme le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus intégrés ou congruents. Ils suggèrent qu'une manière de concevoir l'intégration d'une personne dans l'organisation, est d'incorporer les valeurs et les objectifs de celle-ci dans sa propre identité. Puisque la plupart des travaux sur l'approche attitudinale de l'implication ou sur l'implication affective se basent sur la notion d'identification, il apparaît nécessaire de rappeler les quatre principes de bases de la théorie de l'identité sociale, telle qu'elle était décrite par

Ashforth et Mael (1989) : En premier lieu, l'identification est envisagée comme une construction cognitive perceptive qui n'est pas nécessairement associée à tous les comportements ou à tous les états affectifs. Les comportements et/ou les affects sont envisagés seulement en tant que des antécédents ou des conséquences potentielles de l'identification. Cette position diffère de celle de Porter et al. (1974), de O'Reilly et Chatman (1986), et de Mowday et al. (1982) qui incluent l'affect dans la conceptualisation de l'identité. En second lieu, l'identification est vue comme une expérience personnelle d'échec ou de succès avec le groupe. C'est-à-dire qu'une personne maintient son identification même dans des situations de perte ou de manque d'un potentiel bénéfice. Troisièmement, ils arguent que l'identification à un groupe est similaire à l'identification à une personne : de fait on se définit en partie en termes de référent social. Enfin, l'identification sociale et l'internalisation (l'intériorisation) sont deux formes distinguables, « alors que l'identification fait référence au moi comme une catégorie sociale (je suis), l'internalisation fait référence à l'incorporation de valeurs, attitudes, etc., par l'individu comme principes de base (je crois) » (Ashforth et Mael, 1989, p. 21).

1.2.2. La re-conceptualisation de l'implication organisationnelle : période 4

Aujourd'hui l'implication organisationnelle est appréhendée selon l'approche multidimensionnelle. L'échelle de mesure développée et révisée par Allen et Meyer (1991, 1996) a largement été privilégiée dans les recherches empiriques portant sur le thème de l'implication organisationnelle. Ainsi le modèle TCM (Three-Component Model) de Allen et Meyer (1991, 1996, 1997) s'est imposé dès la fin des années 1980 (Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et al., 2002 ; Vandenberghe, 2003 ; Cohen, 2007) comme le modèle le plus utilisé par de nombreux travaux dans le but de tester un modèle à plusieurs dimensions. Cependant les récentes recherches portant sur l'implication organisationnelle (Cohen, 2007 ; Gonzalez et

Guillen, 2008 ; Solinger et al., 2008 ; Johnson et al., 2010 ; Klein, 2012) « laissent penser que l'implication normative modérerait la relation entre l'implication affective et la performance, ou entre l'implication calculée et la satisfaction au travail et l'intention de départ » (Charles-Pauvers et al. , 2012). En ce qui concerne la dimension de l'implication calculée Allen et Meyer (1996) ont proposé une modification suite à certaine difficulté rencontrée sur cette composante. La modification de cette composante s'est portée sur la suppression des deux items formulés négativement et l'ajout d'un nouvel item. Powell et Meyer (2004) suggèrent, cependant d'utiliser l'échelle en l'état (Charles-Pauvers et al., 2012). En somme la multitude de travaux sur l'implication conduit au constat que les recherches sur le concept sont arrivées à maturité. Cette maturité est illustrée par des méta-analyses (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002 ; Riketta & Van Dick, 2005) destinées à faire le point sur les études menées sur l'implication.

Meyer et al. (2008) parlent d'un « nouvel âge » de l'implication démarrant des années 2000 jusqu'à nos jours. Les apports de ces méta-analyses sont vastes et complexes, c'est pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur les points qui nous ont semblé importants pour notre recherche.

La méta-analyse de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) précise que les employeurs devraient se concentrer sur le maintien et le renforcement de l'implication organisationnelle, car il apparait une forte corrélation entre les formes de l'implication organisationnelle et de l'implication professionnelle. De plus, selon cette méta-analyse il existe une corrélation positive de l'implication organisationnelle affective avec les attitudes au travail (implication dans le travail « job involvement » ; satisfaction au travail « job satisfaction » ; l'identification à l'organisation « organizational identification »).

Les résultats des autres méta-analyses (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002 ; Riketta & Van Dick, 2005) montrent une forte corrélation entre l'implication organisationnelle affective et plusieurs antécédents hypothétiques (Meyer et al, 2008) tels que le soutien organisationnel perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002) et la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001).

Les résultats des méta-analyses confirment également un lien négatif avec l'intention de quitter l'entreprise (Meyer et al., 2002). En outre, elles démontrent une relation positive avec la performance au travail (Riketta, 2002) et le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Meyer et al., 2002). Enfin les résultats démontrent que l'implication affective influence positivement différents indices du bien-être du salarié, notamment la satisfaction au travail, et influence négativement le stress et le conflit travail-famille (Meyer et al, 2002; Thoresen et al. , 2003 ; Carrier-Vernhet, 2012).

Dans les récents travaux nous assistons à une re-conceptualisation (Cohen, 2007 ; Solinger et al., 2008 ; Meyer et Parfyonova, 2010 ; Klein, 2012) de l'implication. Cette tendance, a largement fait écho auprès des chercheurs francophones à travers des auteurs tels que Charles-Pauvres (2012) et Bietry (2012).

D'abord les travaux de Cohen (2003, 2006, 2007) ont conduit l'auteur à recenser les avantages et les limites de l'approche des trois dimensions proposées par Allen et Meyer (1990) et à présenter une conceptualisation de l'implication qui s'appuie sur les points forts des approches actuelles tout en minimisant leurs limites. Le développement conceptuel et opérationnel de l'implication organisationnelle a affecté la conceptualisation et la mesure des autres formes d'implication (l'implication dans la profession, le travail, le syndicat...) (Cohen, 2003).

Cohen (2007) propose un modèle décrivant deux dimensions de l'implication : une dimension temporelle (« timing ») et une dimension relative à la nature de

l'implication (« bases implication »). La première dimension fait la distinction entre la propension de l'implication qui se développe avant l'entrée dans l'organisation avec celle qui se développe après l'entrée dans l'organisation. La deuxième dimension relative à la nature de l'implication établit une distinction entre l'implication fondée sur des considérations instrumentales et une implication basée sur l'attachement psychologique.

Selon l'auteur deux formes d'implication se développent avant l'entrée dans l'organisation :

- la propension à l'implication instrumentale,
- la propension à l'implication normative

Et deux autres formes d'implication se développent après l'entrée dans l'organisation :

- l'implication instrumentale
- l'implication affective.

Il décrit le processus de l'implication à l'entrée dans l'organisation, car pour lui l'implication affective se développe plus lentement et plus tardivement que l'implication instrumentale. L'implication instrumentale tendrait à résoudre les problèmes associés à la forme d'implication de continuité (ou calculée) car elle représente mieux la notion d'échange. Les problèmes de la dimension calculée de l'implication, et ses faibles relations avec ses déterminants et ses conséquences peuvent être résolus par le concept d'implication instrumentale (Cohen, 2007). Il propose une définition de l'implication affective en utilisant une approche attitudinale, qui met l'accent sur un attachement psychologique profond. Néanmoins il ne décrit pas le lien entre l'implication instrumentale et l'implication affective. Il ne propose pas non plus une échelle de mesure spécifique à sa conceptualisation, mais il renvoie vers les deux échelles existantes de l'implication normative et de l'implication affective (Allen et Meyer, 1997). Il souligne également

« les bonnes propriétés psychométriques des échelles actuelles, et la validité discriminante acceptable des trois dimensions » de Meyer et Allen (1997). Il suggère donc de reprendre l'échelle d'origine, en huit items, et d'enlever les items 4 et 5 relatifs à l'intention de départ pour mesurer la propension à l'implication normative. Pour mesurer l'implication affective l'échelle de Meyer et Allen (1997) constitue un instrument approprié mais en enlevant l'item qui mentionne l'intitulé suivant : « Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette organisation. (I would be very happy to spend the rest of my career in this organization) ». Pour Cohen (2007) le libellé de cet item pose un premier problème qui fait référence à la notion de d'intention de rester, étant pour l'auteur indirectement une conséquence de l'implication. Le deuxième problème concerne le terme « carrière » qui pour lui n'est pas approprié car il pourrait poser un problème de redondance conceptuelle avec la mesure de l'implication dans la carrière. Concernant la mesure de l'implication instrumentale et de la propension à l'implication instrumentale les échelles doivent être créées.

De même dans le processus actuel de re-conceptualisation de l'implication organisationnelle Solinger et al. (2008) remettent totalement en question le modèle TCM de Meyer et Allen (1997) et proposent d'appréhender l'implication selon le modèle attitude-comportement de Eagly et Chaiken (1993).

Pour Solinger et al. (2008) ce modèle peut expliquer les liens entre l'implication organisationnelle et plusieurs types de comportement organisationnel (comme les habitudes, l'attitude vers une cible, les résultats utilitaires, les résultats normatifs, et résultats de l'auto-identité) autres que l'intention de partir et de rester dans l'organisation. Solinger et al. (2008) proposent de revenir à la définition de l'implication organisationnelle entendue comme un attachement affectif à l'organisation (Ko et al, 1997 ; Mowday, Steers, et Porter, 1979). Pour eux, le modèle attitude-comportement d'Eagly et Chaiken (1993) suggère que

l'implication normative et de continuité doivent être considérées comme des attitudes à l'égard d'un comportement spécifique. Plus précisément il ne s'agit pas d'une implication envers l'organisation mais plutôt d'inclure des anticipations aux résultats de certains comportements (telles que la qualité ou le partage de l'information comme proposé par Randall et al. en 1990), ce qui contribuerait à créer différents ensembles d'attitude à l'égard du comportement spécifique. En d'autres termes cette attitude conduit directement à une intention (c'est à dire, le fait d'être conscient de réaliser le comportement) et par la suite au comportement réel. Dans ce modèle, les attitudes envers les comportements proviennent de l'activation des habitudes, des attitudes à l'égard des objectifs, et de trois classes de conséquences comportementales attendues : utilitaires (utilitarian), normatives (normative), et l'auto-identité (self-identity). Solinger et al. (2008) soulignent que ce modèle est générique et s'applique à n'importe quel contexte qui étudie les liens entre les attitudes et les comportements des individus. Il propose donc d'appliquer ce modèle à un contexte organisationnel et de l'utiliser pour expliquer les comportements exposés par les salariés. Il définit l'implication organisationnelle comme « une attitude d'un employé vis-à-vis de l'organisation, combinant (1) l'affect (émotionnel, attachement, identification), (2) la cognition (identification et internalisation de ses objectifs, des normes et des valeurs), et (3) la volonté d'agir (un gage de comportement généralisé de servir et de renforcer les intérêts de l'organisation). ».

Solinger et al. (2008) proposent de reprendre l'échelle de mesure OCQ de Porter et al. (1974, 1979) mais en l'opérationnalisant selon la combinaison des trois attitudes (affect, cognition, et volonté d'agir). Néanmoins il ne propose pas d'échelle propre à ces trois attitudes.

Face au rejet notamment de la dimension normative de l'implication dans le modèle TCM, considérée comme redondante et similaire à l'implication affective en

raison d'une corrélation élevée avec cette dernière dimension, Meyer et Porfyonova (2010) ont donc tenté d'apporter un éclaircissement en proposant une re-conceptualisation de la dimension normative de l'implication. Les auteurs confirment la multidimensionalité de l'implication avec les trois formes (affective, de continuité et normative) et précisent que le concept s'est étendu pour s'appliquer à l'implication au travail (Meyer & Herscovitch, 2001). Ils avancent l'argument interculturel pour expliquer la forte corrélation entre l'implication normative et l'implication affective. Ils montrent que la corrélation de ces deux formes d'implication peut varier selon les différences et les valeurs culturelles et selon le revenu par habitant (Fischer and Mansell, 2009). En réponse aux problèmes de redondance entre l'implication normative et l'implication affective, Meyer et Porfyonova (2010) évoquent une éventuelle « négligence d'une forme potentiellement puissante et bénéfique de l'implication – l'implication comme un devoir moral » (p.290). L'alternative qu'ils proposent pour mesurer l'implication renvoie aux « différents profils caractérisés par des croyances et des réactions affectives à l'implication, l'évaluation de ces croyances et de ces réactions affectives pourrait être un moyen plus direct de mesurer l'implication, y compris les deux faces de l'implication normative » (p.291).

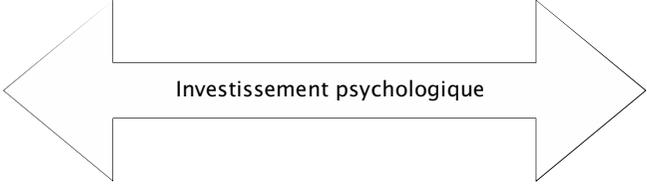
Par ailleurs, ils rejettent l'idée suggérée par Cohen (2007) d'éliminer l'implication normative et ils affirment que l'implication normative continue à influencer le comportement de l'individu après son entrée dans l'organisation. Ils notent également que la re-conceptualisation proposée par Solinger et al. (2008) comporte des limites du fait qu'il n'y a pas de distinction entre les trois formes d'implication. Finalement les auteurs soulignent que l'implication normative doit être vécue comme un sentiment d'obligation morale et non comme une obligation redevable. En effet à défaut de développer une implication morale à long terme (chose qui n'est plus possible compte tenu des turbulences environnementales)

pour eux l'organisation a tout intérêt à développer une implication envers d'autres cibles (professions, clients...) en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

Dans le paysage de la re-conceptualisation on assiste à une volonté de séparer l'implication affective des deux autres dimensions (implication normative et l'implication calculée) du modèle TCM. Klein (2012) en est même arrivé à repenser « l'implication comme un type particulier de lien (bond) qui reflète le dévouement volontaire et la responsabilité pour la cible ». L'auteur continue d'entretenir le débat en se demandant encore si l'implication est une attitude, un comportement ou état psychologique. L'auteur remet en question deux hypothèses sous-jacentes qui ont alimenté la littérature sur l'implication. La première renvoie à l'idée que tous les types de liens et toutes les cibles sont de l'implication. Et la deuxième hypothèse est relative à l'idée que « l'implication organisationnelle est généralisable à toutes les autres cibles » (p.130). Il suggère que l'implication doit être reformulée comme un type particulier de lien, applicable à l'ensemble des cibles (organisation, poste..), et doit rester une construction unique pour comprendre et gérer le comportement organisationnel. Selon lui ces hypothèses antérieures nuisent à la validité d'une mesure en raison d'une construction ambiguë. Il propose donc un continuum de différents types de liens psychologiques pour soutenir son affirmation selon laquelle l'implication doit être considérée comme un type particulier de lien. Il définit donc l'implication comme « un lien volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité pour une cible. » (p. 131). Le continuum que propose Klein (2012) vise à démontrer les différents types de liens psychologiques et la nécessité de les définir et de les analyser séparément. Il identifie quatre types de liens : le consentement (« acquiescence »), le lien instrumental (« instrumental »), l'implication (« commitment »), et l'identification (« identification »). Il décrit son continuum « discontinu, avec des segments discernables » (p.131) et proche des types de motivation extrinsèque

développé dans la théorie de l'autodétermination. Selon cette théorie la motivation extrinsèque survient lorsque l'individu tente d'obtenir quelque chose en échange de la pratique de l'activité (Gagne & Deci, 2005). Dans son continuum de lien (cf. tableau 15) les deux premières lignes décrivent la caractéristique de chaque type de lien et l'expérimentation du lien. Pour l'auteur le terme implication est réservé à un type particulier de lien psychologique reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible. Ces différents types de liens psychologiques sont représentés dans le tableau par un investissement psychologique qui s'accroît. Concernant le consentement (« acquiescence ») qui serait le lien le plus faible il se définit par l'absence perçue d'alternative conduisant l'individu à percevoir ce lien comme une obligation l'amenant à se conformer ou à se détacher du lien. Quant au lien instrumental il se focalise sur la perte ou sur les coûts engagés si le lien était rompu. Ainsi le lien instrumental est transactionnel et vécu comme une acceptation calculée du lien et va bien au-delà du simple consentement en terme d'investissement psychologique. Pour ce qui est de l'implication (« commitment ») elle est caractérisée par la volonté, le dévouement et la responsabilité pour la cible. Ce type de lien ne nécessite pas une fusion avec la cible comme pour l'identification mais requiert une attention particulière pour la cible. Enfin le lien relatif à l'identification (« identification »), se définit par la fusion de l'individu avec la cible. Ce type de lien selon l'auteur a été inclus dans les définitions antérieures de l'implication et a été reconnu comme conceptuellement et empiriquement distinct de l'implication. La troisième ligne du tableau illustre certains corollaires de l'expérimentation du lien allant de l'investissement psychologique le plus faible au plus élevé. Enfin la partie inférieure du tableau fait référence aux principales conceptualisations de l'implication observées dans la littérature, illustrées par types de liens.

Tableau 15 : Un continuum de lien (adapté par Charles-Pauvres, 2012, d'après Klein 2012, p.134)

	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
Caractéristique	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement, et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
Expérimentation du lien	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
Corollaires	<p>Faible internalisation Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention de contrôle Effort minimal</p>	 <p>Investissement psychologique</p>		<p>Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important</p>
Alignement avec les précédentes conceptualisations				
Kelman (1958)		Conformité		Identification et internalisation
Becker (1960)		Coûts perdus et investissements		
Etzioni (1961)	Aliénante	Calculée		Morale
Kanter (1968)	Contrôle et continuité	Continuité		Cohésion
Salancik (1977)		Cohérence comportementale		
Mowday et al. (1979)				Identification et implication
Brickman (1987)	Devoir	Devoir	Volonté	Volonté
Meyer & Allen (1991)	Normative et de continuité	Normative et de continuité	Affective et normative	Affective et normative

Klein (2012) souligne par ailleurs que sa nouvelle définition de l'implication est unidimensionnelle bien qu'il puisse y avoir une multitude d'antécédents susceptibles de conduire à la formation d'un lien et à une variété de cibles vers lesquelles ce lien peut se diriger. Ainsi il donne une définition plus restreinte de l'implication en la résumant à un type de lien psychologique, en insistant sur le fait qu'elle se distingue de chacune des mentalités du modèle TCM (Allen et Meyer, 1997). Il précise également que l'implication n'est pas une attitude contrairement à ce qu'affirment Solinger et al. (2008) et contrairement à la dimension affective du modèle TCM. Pour lui cette dimension renvoie à l'identification alors qu'il considère l'identification comme un lien distinct. Néanmoins sa définition se recoupe légèrement selon lui avec la dimension normative du modèle TCM. Toutefois elle ne recouvre pas l'implication de continuité car elle renvoie à deux construits distincts (l'absence d'alternative et les investissements). Pour lui, l'instrument le plus approprié pour mesurer l'implication selon sa définition serait l'échelle de mesure OCQ (Mowday, Steers, & Porter, 1979) mais en excluant les trois facteurs indiquant une forte identification et une forte participation du salarié envers son organisation. Cette suggestion de se diriger vers l'échelle OCQ semble surprenante car pour Mowday et al. (1979) l'implication est une attitude et Klein soutient dans sa définition que l'implication n'est pas une attitude.

Après cette rétrospective du concept de l'implication, nous pouvons conclure que le modèle TCM développé et révisé par Allen et Meyer (1991, 1996) reste le plus approprié pour mesurer l'implication. Les débats autour d'une nouvelle conceptualisation de l'implication renvoient à un champ de recherche encore en construction, d'autant plus que des doutes subsistent sur les instruments de mesure à utiliser. Jusqu'ici aucune échelle de mesure testée et validée n'a été

proposée ce qui rend difficile l'opérationnalisation d'une nouvelle conception de l'implication.

Dans la littérature, les apports des méta-analyses proposent des résultats sur plusieurs antécédents hypothétiques de l'implication organisationnelle (Meyer et al, 2008) tels que le soutien organisationnel perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002) et la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001).

La section qui suit, propose d'analyser l'implication organisationnelle comme une conséquence des pratiques RH et de l'employabilité.

Section 2. L'implication organisationnelle, une conséquence des pratiques RH et de l'employabilité

Cette section a pour objet, d'analyser les travaux qui étudient le lien entre les pratiques RH et l'implication (2.1.) et celles qui apportent des résultats sur le lien entre l'employabilité et l'implication (2.2.). Ces différents travaux nous permettront de comprendre comment s'impliquent les salariés lorsque certaines pratiques RH sont mobilisées et comment ils réagissent lorsque l'entreprise développe leur employabilité.

2.1. Le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle

Dans la littérature nous avons relevé quelques travaux qui ont exploré le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle.

Kinnie et al. (2005) démontrent une relation positive entre la satisfaction des salariés sur les pratiques RH (telles que les opportunités de carrière, l'évaluation des performances, les récompenses et la reconnaissance, la participation, la communication, l'ouverture et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) et l'implication organisationnelle.

Wright et Kehoe (2008) proposent une analyse qualitative de la littérature pour étudier le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle. Les auteurs soulignent qu'un examen rapide de la littérature sur le lien entre GRH et performance montre quatre niveaux de résultats des pratiques de GRH : au niveau des employés, au niveau organisationnel, au niveau financier, et au niveau du marché. Les deux résultats qui nous intéressent sont les résultats au niveau des salariés et de l'organisation. Concernant les résultats au niveau des salariés, ils se composent de réactions affectives telles que la satisfaction et l'engagement ; et de réaction comportementales telle que l'absentéisme et le

turnover. Les résultats organisationnels se concentrent quant à eux sur les mesures de performance opérationnelle telles que la qualité, la productivité et la satisfaction du client. Wrigth et Kehoe (2008) signalent que les pratiques RH sont fortement liées à l'implication organisationnelle sous sa dimension affective. En outre, Arthur et al. (1999) et Tsui et al. (1997) suggèrent que les pratiques de développement et de fidélisation des salariés favorisent les relations de travail à long-terme et renforcent à la fois le marché interne du travail et le travail en équipe tout en mettant l'accent sur les connaissances spécifiques de l'entreprise. D'autres résultats empiriques montrent qu'il existe une relation positive entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle notamment sous sa forme affective (Paul et Anantharaman, 2004 ; Payne et Huffman, 2005 ; Browning, 2006 ; Wrigth et Kehoe, 2007).

Paul et Anantharaman (2004) révèlent que les pratiques RH (telles que l'évaluation, la formation, la rémunération) sont reliées à l'implication affective de manière positive et significative. Leurs études soulignent, le rôle important que peut jouer les DRH dans le renforcement de l'implication organisationnelle. Concernant l'évaluation, les auteurs arguent que cette pratique contribue à nourrir un sentiment d'attachement et d'appartenance en raison des avantages qu'elle peut apporter aux salariés. Bien que l'évaluation intègre une approche informelle, elle constitue selon les auteurs un véritable intérêt pour le développement du salarié car elle lui donne la possibilité de s'épanouir et l'incite à contribuer davantage aux objectifs de l'entreprise. Pour ce qui est de la formation les auteurs ont trouvé que lorsqu'elle est complète et personnalisée, elle procure chez les professionnels un sentiment de confiance ce qui les incite à se lancer dans de nouveaux projets et à faire leur preuve. Ainsi, lorsque les occasions d'apprendre sont favorables au sein de l'organisation cela crée un

sentiment d'attachement pour l'entreprise et améliore donc l'implication organisationnelle.

Leurs résultats montrent également une forte corrélation entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle. Cela signifie pour Paul et Anantharaman (2004) que le salaire est un critère important pour les salariés dans le choix de leurs organisations.

Plusieurs études antérieures et récentes ont trouvé une relation significative entre la rémunération et l'implication organisationnelle (Ogilvie, 1986 ; Mowday, 1998 ; Morrow, 2011). Mottaz (1988) souligne même que la rémunération est le principal facteur de l'implication organisationnelle. Payne and Huffman (2005) ont constaté dans une étude longitudinale que l'implication organisationnelle joue un rôle médiateur entre le « mentoring » et les pratiques de GRH. Spécifiquement, les personnes « mentorées » ont un niveau d'implication affective et d'implication de continuité plus élevé que les personnes qui ne sont pas parrainées. Browning (2006) montre que des pratiques RH spécifiques ont plus d'impact que d'autres pratiques RH. Pour l'auteur cela est attribué à l'influence de facteurs externes (tels que la situation socio-politique et la culture nationale) et des facteurs internes concernant la façon dont les gestionnaires mettent en œuvre les pratiques RH dans l'organisation. En outre, il a montré que l'implication organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions des employées sur le déploiement des pratiques RH et le comportement de service.

L'impact des pratiques RH sur l'implication est envisagé dans notre étude selon deux perspectives universaliste et configurationnelle.

Delery et Shaw (2001) en référence aux grappes de pratiques RH notent que, bien que certaines pratiques de GRH prises séparément soient considérées comme supérieures à d'autres pratiques RH (comme indiqué dans la théorie des « best

pratiques »), une seule pratique de GRH utilisée sans d'autres pratiques de soutien est insuffisante pour obtenir des résultats de performances globales. Pour étayer ces arguments, Gardner et al., (2007, 2011) ont montré d'une part une relation positive avec l'implication affective lorsque les pratiques RH sont utilisées sous forme de grappe et d'autre part une relation négative avec ces dernières et le turnover. En outre, leurs résultats indiquent que les grappes de pratiques RH ont un effet plus significatif que les pratiques prises isolément. Toutefois, ils montrent que les pratiques qui portent sur le développement des compétences n'ont pas de lien avec l'implication affective, mais elles ont une relation positive avec le turnover des salariés.

Les résultats de ces différents travaux ont permis d'établir le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle, ce qui nous amène à poser les hypothèses suivantes :

H3. Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication organisationnelle.

H4. La combinaison des pratiques RH a un impact significatif sur l'implication organisationnelle supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.

2.2. Le lien entre l'employabilité et l'implication organisationnelle

Cette sous-section porte sur le lien potentiel entre l'employabilité et l'implication organisationnelle comme défini par Allen et Meyer (1997). La littérature nous a permis de constater que l'employabilité est parfois considérée comme la voie d'une réussite professionnelle future et comme un investissement nécessaire pour l'employeur et pour le salarié (Van der Heijden, 2002 ; Rothwell et Arnold 2007).

En nous appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), nous partons du postulat que si l'organisation développe l'employabilité de ses salariés alors réciproquement ils s'impliqueront envers leur entreprise. Véniard (2011) souligne

que le salarié doit « gérer et développer son portefeuille de compétences pour rester employable et garantir sa sécurité d'emploi. ». L'entreprise doit alors mettre à sa disposition les outils nécessaires pour leur permettre de gérer au mieux et de développer au mieux leur portefeuille de compétences. Cela pourrait alors, avoir des conséquences sur l'implication organisationnelle.

A notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée à étudier la relation entre l'employabilité et le modèle à trois composante de Allen et Meyer (1991, 1997). Cependant quelques études se sont intéressées à analyser la relation entre l'employabilité et l'implication affective (Van Dam, 2004 ; Yousaf, 2010 ; Yousaf et Sanders, 2012 ; Camps & Majocchi 2010 ; Müller et al., 2011).

Yousaf (2010) s'est intéressée à étudier le rôle potentiel de la satisfaction au travail comme variable médiatrice et le rôle du concept d'auto-efficacité de l'individu envisagé à la fois comme une variable médiatrice et modératrice sur la relation attendue entre l'employabilité et l'implication affective. Trois résultats ressortent de son étude quantitative menée auprès d'un échantillon de 230 individus (1) une relation positive entre l'employabilité et l'implication affective (2) la satisfaction au travail et l'efficacité individuelle jouent un rôle médiateur dans la relation employabilité/implication affective (3) enfin le concept d'efficacité individuelle renforce la relation employabilité/implication affective surtout lorsque les salariés ont un niveau d'efficacité personnel élevé.

McLean, et al. (1998) soulignent que les individus réagissent et agissent sur les situations qu'ils perçoivent. Selon ce constat Yousaf et Sanders (2012) argumentent que la « perception positive de l'employabilité suscite l'attachement émotionnel des individus envers l'organisation comme un mouvement alternatif de ce qu'ils reçoivent » (p.914). Les résultats de leur étude montrent que les salariés se sentent plus impliqués lorsqu'ils s'aperçoivent que l'organisation accorde une importance à leur maintien dans l'emploi actuel (employabilité interne) ou leur

permet d'accéder à un nouvel emploi à l'extérieur de l'entreprise (employabilité externe). Les auteurs soulignent, en outre, que les personnes qui ont un niveau d'employabilité élevé sont en mesure de tirer le meilleur parti de leur situation en modifiant leurs attitudes. De ce fait ces perceptions positives de l'employabilité conduisent à des réductions de l'incertitude causée par l'évolution du marché du travail, et créent des attitudes positives et une satisfaction au travail. Cela signifie que les salariés réagissent de manière réciproque envers leur organisation à travers la forme affective de l'implication organisationnelle. Plus précisément, « les salariés ne seraient pas prêts à quitter leur emploi s'ils sont en mesure d'apprécier la valeur associée aux variations des résultats » attendus (Yousaf et Sanders, 2012, p.915).

Dans une perspective d'avantage lié à la personnalité de l'individu, Yousaf et Sanders (2012) ont pu tester également à travers l'efficacité individuelle la relation entre l'employabilité et l'implication affective. Elles se sont aperçues que les salariés ont tendance à être plus efficaces lorsque l'organisation développe leur employabilité. Cela signifie donc que les salariés considèrent qu'ils peuvent mieux contrôler et arranger des situations.

Ces données empiriques nous permettent de conclure qu'il existe bien un lien entre employabilité et implication organisationnelle. Ces travaux se sont appuyés sur deux cadres conceptuels pour expliquer la relation positive entre l'employabilité et l'implication organisationnelle : la satisfaction au travail relative aux aspects de l'emploi et l'efficacité individuelle liée à la personnalité de l'individu.

Concernant les traits de personnalité des individus Erdheim et al. (2006) ont mené une recherche sur le lien entre les traits de personnalité du modèle des « Big Five » (cf. chapitre 1 section 1) et l'implication organisationnelle.

Cette étude semble pertinente pour notre recherche car nous retenons le modèle de Fugate (2008) et sa conceptualisation de l'employabilité se base sur le modèle des « Big five ». Il apparaît donc intéressant d'analyser les données empiriques de cette étude pour vérifier le lien qui peut exister entre les traits de personnalité et l'implication organisationnelle. Dans leur étude Erdheim et al. (2006) indiquent que le modèle des « Big Five » constitue un cadre pertinent pour analyser « les sources dispositionnelles de l'implication organisationnelle » (p.966). L'extraversion est apparue comme la variable explicative la plus cohérente car elle révèle une relation significative avec les trois formes de l'implication organisationnelle. En effet le trait de la personnalité relatif à l'extraversion est positivement lié à l'implication affective et normative. Les auteurs expliquent le lien positif avec l'implication affective car les « réactions émotionnelles positives sont au cœur de la dimension de cette personnalité » (p.967). Concernant la relation positive avec l'implication normative, les auteurs soulignent que cette forme d'implication se développe selon des normes de réciprocité. Ainsi les personnes extraverties entrent dans une logique de réciprocité avec leur organisation car elles pensent défendre le contrat psychologique qui les lie afin d'offrir un environnement social stable. Enfin l'extraversion est négativement liée à l'implication calculée car les individus extravertis seraient plus enclins à faire du réseautage et perçoivent mieux les alternatives d'emploi que les personnes introverties.

Le trait de personnalité relatif à la névrose révèle une corrélation variable selon la forme de l'implication. Les résultats montrent une relation négative non significative avec l'implication affective, une relation positive avec l'implication calculée et une relation positive non significative avec l'implication normative. Les auteurs expliquent ce résultat par la nature de ce trait de personnalité. Ces individus sont plus susceptibles d'éprouver des situations négatives et des

sentiments négatifs ce qui les rend méfiants envers leur organisation ; ils seraient plus conscients des coûts associés à la cessation de leur activité et connaissent les investissements réalisés par leur organisation ce qui encourage en retour un besoin de réciprocité.

La dimension de la conscience n'est pas une variable explicative de l'implication affective mais elle est positivement liée à l'implication calculée car une forte implication au travail augmenterait les avantages en milieu de travail ce qui intensifierait les coûts associés à l'abandon d'une organisation. D'autres relations sont constatées, une entre l'ouverture à l'expérience et l'implication calculée et une autre entre l'amabilité et l'implication normative. La première relation peut s'expliquer selon les auteurs du fait que les individus sont plus disposés à poursuivre des alternatives d'emploi, et la deuxième relation serait directement liée à la « chaleur émotionnelle » que peuvent dégager les individus. Cette émotion pourrait renforcer l'identité sociale du salarié au sein de son environnement de travail, ce qui accentuerait son besoin de réciprocité avec l'organisation pour favoriser son environnement social.

Les résultats de cette recherche montrent donc que l'aspect individuel peut jouer un rôle important dans le développement de l'implication organisationnelle.

Dans la même perspective Camps et Majocchi (2010) se sont intéressés à étudier l'impact de la capacité d'apprentissage organisationnel (organizational learning capability - OLC) sur le comportement éthique des salariés. Le comportement éthique renvoie à l'étude des comportements individuels (Trevino et al., 2006, p. 952) et pour vérifier cette relation, les auteurs ont cherché à analyser le rôle médiateur que peuvent jouer l'employabilité et l'implication organisationnelle. Les auteurs justifient le lien entre l'employabilité et l'implication organisationnelle en s'appuyant sur les travaux qui ont trouvé des relations claires entre la perception des salariés du soutien organisationnel et l'implication

affective (Hutchison et al., 1997 ; Eisenberger et al., 1990 ; Shore et Wayne, 1993). Sur la base de ces travaux les auteurs concluent que les salariés qui sentent que leur organisation contribue à leur développement personnel « réagissent de manière réciproque au-delà de la norme (Armeli et al, 1998 ; Eisenberger et al, 1990, 2002.) » (p.136).

Dans la même perspective les travaux de Benson, (2006), Arocena et al. (2007), Van Dam (2004) montrent que l'implication des salariés envers leur organisation est plus forte quand l'organisation développe leur employabilité. Camps & Majocchi (2010) ont retenu dans leur étude la conceptualisation de l'employabilité centrée sur les compétences (Van der Heijde and Van der Heijden, 2006) et pour mesurer l'implication organisationnelle ils ont utilisé l'échelle OCQ (Mowday and Steers, 1979). Ainsi ils se sont intéressés à mesurer uniquement l'implication affective. Les résultats montrent d'une part une relation positive entre l'employabilité et l'implication organisationnelle et d'autre part que cette relation joue un rôle médiateur entre la capacité d'apprentissage organisationnel (OLC) et le comportement éthique.

Van Dam (2004) apporte également des résultats sur cette relation en retenant dans son modèle de recherche deux formes de l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1991) : la forme affective et la forme calculée de l'implication. Concernant l'échelle retenue par l'auteur pour mesurer l'employabilité, elle s'est appuyée sur sa propre échelle (Van Dam, 2003). Il s'agit du concept de l'orientation à l'employabilité et des activités relatives à l'employabilité. Les résultats montrent que l'implication des salariés est calculée lorsque leur présence au sein de l'organisation dure depuis longtemps. Sur la base des travaux précédents (Eisenberger et al., 1990 ; Shore et Wayne, 1993) et en s'appuyant sur la théorie de l'échange social l'auteure a émis l'hypothèse que la perception des salariés à l'égard du soutien organisationnel pourrait influencer

fortement l'implication affective et pourrait avoir un impact positif sur le développement de l'employabilité. Cette hypothèse a été partiellement validée. En effet les résultats montrent qu'il existe une relation positive entre la perception du soutien organisationnel et l'implication affective, mais il apparaît que le lien entre la perception du support organisationnel et l'orientation à l'employabilité est négatif. L'auteure souligne que cette relation négative semble contredire l'idée que la perception du soutien organisationnel crée un sentiment d'obligation visant à adopter des comportements soutenant les objectifs de l'organisation. Cependant l'orientation vers l'employabilité est positivement liée à l'implication affective. Par ailleurs, les résultats indiquent que l'organisation peut jouer un rôle important dans le développement de l'employabilité en accordant une attention particulière aux préférences de ses salariés pour leur carrière professionnelle et en leur offrant un soutien dans le développement de leur carrière. En outre, d'un point de vue organisationnel l'employabilité des salariés peut servir d'outil pour la réalisation des objectifs stratégiques. En effet l'auteure développe une conception de l'employabilité selon une perspective organisationnelle et suggère de faire référence à une employabilité organisationnelle versus employabilité individuelle. D'un autre point de vue, une relation négative entre l'employabilité et l'implication a pu être démontrée dans la littérature.

Baruch (2001) propose des résultats issus d'une étude qualitative qui font transparaître que l'employabilité peut être considérée comme une pratique managériale « irréalisable et inappropriée » (p. 555). Pour l'auteur l'employabilité « ne peut pas être un substitut valable pour motiver les individus et pour maintenir leur loyauté » (p.556). Il souligne en outre que, bien que l'implication organisationnelle soit « la norme souhaitée » (p557) tant pour l'organisation que pour le salarié en raison des bénéfices que cette implication peut apporter pour

les deux parties, cette relation de confiance et cette implication organisationnelle se dégradent dans le monde industriel du 21^{ème} siècle (Baruch, 1998). Cependant Müller et Djuatio (2011) trouvent une fois de plus une relation positive entre l'employabilité et l'implication affective. Pour mesurer l'employabilité les auteurs se sont appuyés sur les définitions Hillage et Pollard, (1999) ; de Hategekimana, (2004) et de McQuaid et Lindsay, (2005) et pour mesurer l'implication affective ils ont utilisé l'échelle proposée par Meyer et Allen, (1991) ; Meyer, Allen et Smith, (1993). La conceptualisation de l'employabilité retenue dans leur étude s'appuie sur trois définitions :

(1) « la capacité à obtenir un emploi initial, conditionnée entre autres par le système éducatif » pour les auteurs cette capacité peut être qualifiée de formation du salarié ;

(2) « la capacité à conserver son emploi et à mener des transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation » (les auteurs renvoient cette définition à la mobilité du salarié) ;

(3) « la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein » (ils qualifient cette démarche de développement et orientation professionnelle du salarié).

Les résultats montrent un effet direct significatif sur la formation et un effet indirect significatif sur la mobilité. Cette étude indique que l'entreprise a intérêt à développer l'employabilité des salariés pour favoriser une capacité de flexibilité, pour rester adaptable aux évolutions technologiques via la mobilité des salariés mais aussi pour améliorer la compétitivité et le positionnement concurrentiel de l'organisation. En outre les auteurs soulignent que « si l'on considère la dimension formation de l'employabilité, on peut noter que l'employabilité peut être améliorée si l'entreprise utilise à bon escient l'expérience du salarié pour lui

proposer un poste satisfaisant ou utilise le niveau de formation ou la nature de la formation pour un emploi satisfaisant. » (p.58).

Ces travaux nous permettent de constater qu'il existe bien un lien entre l'employabilité et l'implication organisationnelle et d'avancer l'hypothèse suivante :

H5. L'employabilité influence positivement l'implication organisationnelle

Examinant la relation entre les pratiques RH/l'employabilité/ et l'implication nous proposons également l'hypothèse du rôle médiateur de l'employabilité que nous posons ainsi :

H6. L'employabilité a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle.

Synthèse et Conclusion du chapitre 3

Ce troisième chapitre nous a permis de cerner le concept d'implication et d'établir sa relation avec les pratiques RH (isolées et combinées) et l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne externe).

La première section a été consacrée à la clarification conceptuelle de l'implication organisationnelle où nous avons étudié les prémices du concept et son évolution.

La deuxième section porte sur l'analyse des différents travaux qui ont établi le lien entre les pratiques RH et l'implication et entre l'employabilité et l'implication. Nous avons pu poser les hypothèses qui découlent de ce chapitre.

Synthèse : La première section de ce chapitre porte sur les définitions du concept d'implication organisationnelle qui se sont succédé au fil du temps. Nous avons retracé l'évolution du concept et le développement des premiers instruments de mesure selon quatre grandes périodes : (1) une première période de l'implication organisationnelle s'appuyant sur la théorie des avantages comparatifs («side bet theory») (implication calculée ou de continuité) ; (2) une deuxième période relative à l'approche affective de l'implication organisationnelle ; (3) une troisième période abordant l'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle ; (4) enfin une quatrième période qui renvoie aux débats actuels sur une nouvelle conceptualisation de l'implication organisationnelle.

Cette rétrospective du concept, nous a permis de conclure que le modèle TCM développé et révisé par Allen et Meyer (1991, 1996) reste le plus approprié pour appréhender l'implication. Les débats autour d'une nouvelle conceptualisation de l'implication renvoient à un champ de recherche encore en construction.

La seconde section propose d'analyser l'implication organisationnelle comme une conséquence des pratiques RH et de l'employabilité. La littérature nous a permis d'une part d'appréhender le lien entre les pratiques RH et l'implication et d'autre part de comprendre le lien entre l'employabilité et l'implication.

Les résultats empiriques montrent qu'il existe une relation positive entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle notamment sous sa forme affective (Paul et Anantharaman, 2004 ; Payne et Huffman, 2005 ; Browning, 2006 ; Wrigth et Kehoe, 2007). D'autres travaux (Delery et Shaw, 2001 ; Gardner et al., 2007, 2011) indiquent que dans cette relation les grappes de pratiques RH ont un effet plus significatif que les pratiques prises isolément.

Les études qui se sont intéressées à analyser la relation entre l'employabilité et l'implication (Van Dam, 2004 ; Yousaf, 2010 ; Yousaf et Sanders, 2012 ; Camps & Majocchi 2010 ; Müller et al., 2011) révèlent l'existence de ce lien en soulignant que c'est essentiellement la forme affective qui est impactée.

A l'issue de cette revue de la littérature les hypothèses qui émergent de ce chapitre sont :

H3. Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication organisationnelle

H4. La combinaison des pratiques RH a un impact significatif sur l'implication organisationnelle supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.

H5. L'employabilité influence positivement l'implication organisationnelle.

H6. L'employabilité a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Tout au long de cette première partie nous avons exploré les concepts : d'employabilité, des pratiques RH et d'implication organisationnelle.

D'abord l'employabilité, a été abordée selon trois approches : individuelle, par les compétences, et interne externe. Ensuite les pratiques RH, ont été appréhendées suivant l'approche universaliste et l'approche configurationnelle. Enfin, l'implication organisationnelle est envisagée à travers le modèle TCM.

Au-delà de la définition de ces concepts nous avons souligné l'intérêt d'étudier leurs relations.

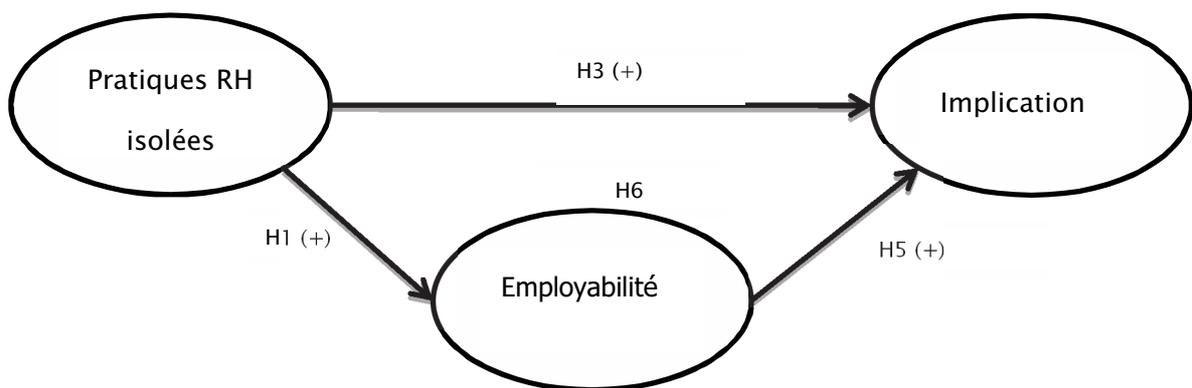
Nous avons pu constater à travers la logique de la nouvelle alliance, que la responsabilité de l'employabilité est partagée entre l'employeur et le salarié. Le développement de l'employabilité peut se réaliser à travers un ensemble de pratiques RH aidant le salarié dans la gestion de son employabilité. La théorie de l'échange social nous permet de postuler que si l'organisation développe l'employabilité de ses salariés alors réciproquement ils s'impliqueront envers leur entreprise.

L'analyse de la littérature nous a permis de constater que la relation entre les pratiques RH/l'employabilité/et l'implication organisationnelle n'a pas été étudiée. Néanmoins, elle nous propose des travaux qui établissent le lien entre les pratiques RH et l'employabilité ; entre les pratiques RH et l'implication et entre l'employabilité et l'implication organisationnelle.

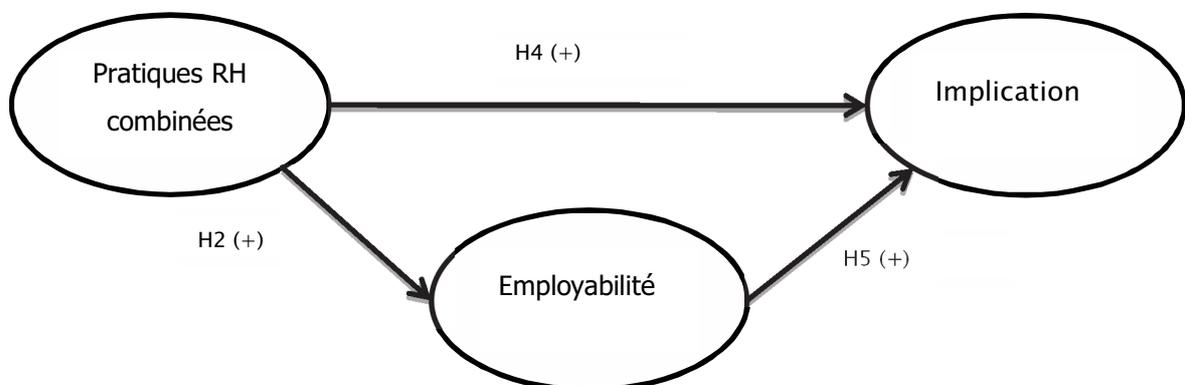
Au terme, de cette première partie nous présentons dans un premier lieu le modèle de la recherche issu de la littérature comprenant les principales relations causales entre les concepts. Dans un second temps nous proposons les hypothèses de recherche détaillées issues de la revue de littérature

Figure 5 : Les modèles de la recherche issus de la littérature

I. Les pratiques RH isolées, l'employabilité et l'implication organisationnelle



II. Les pratiques RH combinées, l'employabilité et l'implication organisationnelle



Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité
L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.
Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication organisationnelle

La combinaison des pratiques RH a un impact significatif sur l'implication organisationnelle supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.

L'employabilité influence positivement l'implication organisationnelle.

L'employabilité a un effet de médiation entre les pratiques RH prises séparément et l'implication organisationnelle.

PARTIE 2 : LES ETUDES EMPIRIQUES ET LES RESULTATS

Les chapitres précédents nous ont permis de présenter le cadre conceptuel de notre travail doctoral. En nous appuyant sur la littérature, nous avons proposé nos modèles de recherche.

La seconde partie de cette étude a pour objet d'enrichir nos modèles en les confrontant aux données empiriques. Pour cela, nous avons réalisé deux études qui seront présentées dans les chapitres suivants.

Le chapitre quatre sera consacré à l'étude qualitative exploratoire menée auprès de 21 individus. Notre échantillon est multi-acteur, il est composé de salariés, de consultants, de dirigeants et de quelques représentants du personnel. Cette étude vise à mieux appréhender les dimensions de l'employabilité et à identifier les pratiques RH qui seront retenues dans notre recherche. Nous exposerons dans un premier temps la méthodologie retenue puis les résultats. Nous terminerons par une synthèse qui nous aidera, à compléter nos modèles initiaux et à détailler nos hypothèses issues de la revue de la littérature.

Le chapitre 5 présentera l'opérationnalisation et le test exploratoire et confirmatoire des échelles retenues dans notre étude. Pour cela nous nous appuierons sur l'enquête que nous avons menée auprès de 266 salariés issus de moyennes entreprises (jusqu'à 250 salariés) et de grandes entreprises (plus de 250 salariés) tous secteurs confondus (Industrie pharmaceutique, Industrie

énergétique, Industrie de grande consommation, Industrie automobile, Métallurgie, Immobilier). Nous exposerons d'abord la méthodologie de l'étude exploratoire et confirmatoire, ensuite nous indiquerons la fiabilité et la validité des instruments de mesure.

Le chapitre 6 a pour objet de confronter nos modèles de recherche au terrain de notre étude. En premier lieu nous présenterons les résultats de l'étude, puis nous discuterons les résultats obtenus.

CHAPITRE 4 : L'ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE ET LE MODELE DE RECHERCHE ENRICHI

Réaliser une étude qualitative nécessite de clarifier la perspective de recherche ou encore les objectifs d'investigation (Bares et Caumont, 2004). La recherche qualitative peut prendre diverses formes, plusieurs auteurs tels que Wolcott (1992), Tesch (1990), Jacob (1987) ont tenté de dresser une classification de référence sous forme soit de fichiers soit de taxonomies. Plus récemment, Trudel, Simard et Vornax (2007) (cf. Tableau 16) ont tenté de préciser la notion de recherche exploratoire en proposant des repères sur les visées et les modalités de recherche.

Tableau 16 : Les visées et les modalités de la recherche : questions et types de recherches (Trudel et al., 2007).

Questions	Types de recherches
Qu'est-ce que c'est ?	Descriptif
Comment fonctionne le phénomène ? Comment le phénomène se présente-t-il statistiquement ou dynamiquement ? Comment se comporte-t-il ?	Descriptif-explicatif
Pourquoi fonctionne le phénomène ? Pourquoi le phénomène se présente-t-il ou se comporte-t-il ainsi ?	Explicatif-diagnostic
Comment le phénomène se comportera-t-il ?	Diagnostic-prédictif
Quelle est la valeur, la portée du phénomène étudié ?	Évaluatif

Comment circonscrire un objet de recherche, définir de nouvelles pistes de recherche, choisir des avenues théoriques ou identifier une méthode appropriée à l'objet ?	Exploratoire
---	--------------

Ainsi, cette étape de notre étude vise à « circonscrire un objet de recherche, définir de nouvelles pistes de recherche, choisir des avenues théoriques ». Plus précisément, l'étude qualitative exploratoire devrait nous permettre :

- d'explorer le concept de l'employabilité à travers une explicitation des dimensions de l'employabilité dont doit disposer le salarié. Il s'agit d'identifier les facteurs individuels, professionnels, interne et externe de l'employabilité afin d'enrichir les modèles adoptés de la littérature.
- d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité, c'est-à-dire les moyens mis en place dans les entreprises pour favoriser le développement de l'employabilité. Nous pourrions les identifier notamment à travers les discours des professionnels des ressources humaines. Existe-t-il d'autres moyens en plus de ceux déjà identifiés dans la littérature ?

L'étude exploratoire doit nous conduire à deux objectifs : (1) explorer les dimensions de l'employabilité que nous avons retenues pour nous assurer de la pertinence de nos modèles théoriques. (2) enrichir notre modèle de recherche et plus spécifiquement les pratiques RH qui seront retenues.

Dans la première section, sera présentée la méthodologie de cette étude, la seconde section sera consacrée à exposer les résultats de cette étude. Nous terminerons dans la troisième section, par la présentation des modèles enrichis et le détail des hypothèses de recherche.

Section 1. La méthodologie de l'étude qualitative

Cette section a pour objet d'abord, de décrire la collecte des données (1.1.) où nous présenterons le guide d'entretien et la composition de l'échantillon. Ensuite nous indiquerons le mode d'analyse que nous avons retenu pour traiter les données (1.2.).

1.1. Le recueil des données

Les données sont recueillies principalement par entretien ou observation et complétées par des documents obtenus sur le terrain.

Tableau 17 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche

(Hlady Rispal, 2002, p.117)

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Observation	Ecoute des lieux et des acteurs sans influence de discours.	Erreurs d'interprétation toujours possibles, modification du comportement des sujets observés. Accès difficile.
Documents	« Etrangers à la recherche ». Document formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieur à celle des discours non publiés. Force probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs.	Accès parfois difficile. Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori. Les informations ne sont pas actualisées. Objectivité... de surface ?
Entretiens	Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. Modes de recueil et d'analyse diversifiés.	Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire. Discours « langue de bois » toujours possible. Faible disponibilité des acteurs.

Nous nous sommes attachée à respecter certains critères de la recherche qualitative comme présentée par Hlady-Rispal (2002, p. 38-39) : « voir avec les yeux de... », « prendre la perspective du sujet observé », devant être

accompagnés d'une interprétation des perceptions des acteurs dans le cadre d'une recherche exploratoire. Nous avons mis en place un canevas pour guider notre recherche et utiliser des méthodes variées de collecte de données : l'observation, les discussions informelles, l'enregistrement de cassettes audio et vidéo, l'examen de documents, la conduite d'entretiens, etc...

Selon François & Pellemans (1979), « l'analyse qualitative requiert des qualités d'imagination, de créativité, de compétence, d'expérience et surtout de probité intellectuelle. Il est indispensable que le chercheur face abstraction de ses a priori pour se mettre en état d'écoute objective pour laisser parler les données. Les données qualitatives doivent être replacées dans le contexte de leur recueil. Trois facteurs sont à prendre en compte : la technique utilisée pour obtenir des informations ; les caractéristiques des interviewés ; les caractéristiques du chercheur, qui peuvent introduire certains biais ».

Ainsi le mode de recueil qui nous est apparu le plus approprié pour notre étude exploratoire est l'entretien semi-directif.

Le recueil d'informations par les entretiens semi-directifs permet de centrer le discours des personnes interrogées autour des thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. L'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé. Il lui laisse la possibilité de développer et d'orienter ses propos, les différents thèmes devant être intégrés dans le fil discursif de l'interviewé. L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses posées. Nous avons mené 21 entretiens exploratoires en recherchant la plus grande diversité possible des personnes interviewées, ainsi nous avons opté pour une approche multi-acteur.

Pour Quivy & Van Campenhoudt (2006) « *les entretiens exploratoires n'ont pas pour fonction de vérifier des hypothèses ni de recueillir ou d'analyser des données précises mais bien d'ouvrir des pistes de réflexion, d'élargir les horizons de lecture et de les préciser, de prendre conscience des dimensions et des aspects d'un problème auxquels le chercheur n'aurait sans doute pas pensé spontanément. Ils permettent aussi de ne pas se lancer dans des faux problèmes, produits inconscients de nos préjugés et prénotions.* ».

Nous avons arrêté la poursuite des entretiens lorsqu'ils ne nous ont plus rien appris. Ainsi le seuil de saturation sémantique a été atteint dès le 18^{ème} entretien, les trois entretiens qui ont succédé n'ont pas apporté plus d'informations. Préalablement, nous avons élaboré un guide d'entretien en nous appuyant sur la littérature et sur nos questions de recherches.

Notre guide d'entretien a été élaboré de manière uniforme afin que les questions puissent être posées à la fois aux salariés cadres, non-cadres, aux dirigeants et aux professionnels des ressources humaines. Les entretiens se sont déroulés pour certains dans les locaux des interviewés et pour d'autres par téléphone. La durée moyenne des entretiens se situe entre 1 et 2 heures. Nous avons précisé aux personnes interrogées le but de l'entretien, sa durée moyenne, son niveau de confidentialité et l'usage qui en sera fait. Les thèmes abordés lors des entretiens sont relatifs : à la notion de l'employabilité, à l'employabilité interne et externe, à l'employabilité individuelle et par les compétences, et aux pratiques RH favorables à l'employabilité. Concernant le thème relatif à la notion de l'employabilité, après avoir obtenu la réponse des personnes interrogées, nous avons lu les définitions de Dominique Thierry (1995) et d'Alain Finot (2000).

Tableau 18: Le guide d'entretien

Présentation de la recherche : Bonjour, je réalise un travail de recherche sur l'employabilité des salariés, et je souhaite connaître votre opinion sur le sujet. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ; ce qui m'importe c'est votre avis. Je tiens à vous préciser que notre discussion sera enregistrée mais je vous garantis la confidentialité des renseignements que vous allez me communiquer.	
Présentation	Pouvez-vous relater brièvement votre parcours professionnel, le métier exercé, le domaine d'activité ?
La notion d'employabilité	Qu'est-ce que pour vous l'employabilité ? D'après vous qui sont les acteurs clés de l'employabilité ? Que signifie pour vous une personne employable ? Que signifie pour vous concrètement l'employabilité dans l'entreprise ?
L'employabilité interne et externe	Selon vous, comment un individu peut-il réussir une transition professionnelle en cas de perte d'emploi ? Selon vous, comment un salarié doit-il s'y prendre pour évoluer à l'intérieur de l'entreprise ? Quelle distinction faites-vous entre l'employabilité interne et l'employabilité externe ?
L'employabilité individuelle et par les compétences	Pour vous, que doit faire un salarié pour conserver un emploi durablement ? A votre avis, quels sont les traits de personnalité d'un salarié qui veut rester durablement employable ? Selon vous, de quelles capacités doit disposer un individu pour être employable ? Comment doit s'identifier le salarié, selon vous, par rapport à son travail ? Pour vous, quelle attitude doit adopter un salarié pour se maintenir dans l'emploi ?
Les pratiques RH favorables à l'employabilité	Comment l'entreprise peut-elle développer l'employabilité de ses salariés ? Quels sont les actions RH mises en place dans l'entreprise pour développer l'employabilité des salariés ? Expliquez-moi comment vous développeriez votre employabilité ? A votre avis, qu'est-ce qui conduit un salarié à développer son employabilité ? Selon vous, le salarié peut-il être influencé par les encouragements de l'entreprise pour développer son employabilité ?

Quivy et Van Campenhoudt (1995) considèrent que les entretiens ont pour fonction principale de mettre en évidence des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et de compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures ont mises en évidence. Les entretiens permettent ainsi de découvrir de nouvelles manières de poser le problème et non de tester la validité de nos propres modèles. Ils servent donc à trouver des pistes de réflexion, des idées, des hypothèses de travail, et à vérifier la pertinence du modèle de recherche, non à vérifier des hypothèses préétablies (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

L'objectif de notre recherche qualitative est essentiellement de nous assurer de la pertinence de notre modèle et de préparer notre phase quantitative. Comme nous l'avons vu précédemment les méthodes qualitatives se voient parfois reprocher d'une part un risque de subjectivité de la part de la personne interrogée et/ou de l'interviewer, et d'autre part une généralisation des résultats relativement difficile étant donnée la petite taille de l'échantillon. Notre étude exploratoire vise, à enrichir notre modèle théorique et à vérifier sa pertinence globale.

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs multi-acteurs afin de diversifier les opinions et les points de vue. Comme nous nous intéressons à l'employabilité des salariés, nous avons interrogé des salariés cadres, non-cadres, des représentants du personnel, des dirigeants, des directeurs de ressources humaines, des consultants (cf. tableaux 19 et 20).

Tableau 19: Description de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire

Fonctions	Nombre
Dirigeants	2
DRH/RRH	3
Consultants RH	2
Personnels RH cadre	2
Salariés cadres	3
Salariés non-cadres	6
Représentants du personnel	3
Total	21

Tableau 20 : Echantillon de l'étude qualitative

Code	Professions	Agés	Genre	Diplômes
0001	Dirigeant	45 ans	HOMME	Bac+5
0002	DRH	50 ans	HOMME	Bac+5
0003	Cadre-dirigeant Médecine du travail	48 ans	FEMME	Bac+5
0004	Chargée des concours et de la promotion et représentante du personnel (RP)	32 ans	FEMME	Bac+5
0005	Agent de maîtrise chargé des stages (ETAM)	36 ans	HOMME	Bac+5
0006	Consultante conseil en développement de carrière	36 ans	FEMME	Bac+5
0007	Technicien	51 ans	HOMME	BEP
0008	Responsable Stage Emploi	45 ans	FEMME	Bac+5
0009	Conseillère apprentissage (non-cadre)	30 ans	FEMME	Bac+5
0010	Consultante RH	51 ans	FEMME	Bac+5
0011	Assistante RH (non-cadre)	39 ans	FEMME	Bac+4
0012	DRH	34 ans	FEMME	Bac+5
0013	Conseillère en développement compétences	33 ans	FEMME	Bac+5
0014	Consultant RH (auto-entrepreneur)	49 ans	HOMME	Bac+5
0015	Chargée administrative (non-cadre)	50 ans	FEMME	Bac
0016	Directeur de programmes	45 ans	HOMME	Bac+5
0017	Chargée de reclassement des sureffectifs (non-cadre)	52 ans	FEMME	Bac
0018	Responsable du personnel (cadre)	36 ans	HOMME	Bac+2
0019	Responsable hygiène et sécurité (cadre)	40 ans	HOMME	Bac+5
0020	Conseiller apprentissage (non-cadre)	47 ans	HOMME	Bac+2
0021	Conseiller mobilité (non-cadre et ancien permanent syndical)	55 ans	HOMME	Bac

1.2. Le mode d'analyse des données :

Le seuil de saturation sémantique a été atteint dès le 18^{ème} entretien, dans la mesure où les trois autres n'ont apporté que des informations essentiellement anecdotiques. Après retranscription des entretiens, un corpus de 21 témoignages composés de 127 pages comportant 77 022 mots a été obtenu. C'est sur cette base que nous avons procédé à l'analyse de notre contenu.

Selon Mucchielli (2006), il existe trois modes d'analyse de contenu :

L'analyse logico-esthétique, qui étudie la structure du discours en relation avec ses effets de sens. Cette analyse porte sur la forme de la communication, qui donne des informations sur l'état d'esprit du locuteur et ses dispositions

idéologiques (vocabulaire, longueur des phrases, ordre des mots, figures de style, hésitations...). C'est le cas de l'analyse stylistique du discours.

L'analyse sémantique structurale, qui tend à définir le champ des significations d'un objet dans un ensemble cohérent donné. Le but consiste à mettre en évidence les principes qui organisent les éléments du discours, de manière indépendante du contenu même de ces éléments. Dans ce type d'analyse on travaille non pas sur le vocabulaire, le lexique ou la thématique du discours, mais sur les principes d'organisation sous-jacents, les systèmes de relations, les règles d'enchaînement, d'association, d'exclusion, c'est-à-dire, toutes relations qui structurent les éléments de manière invariante ou indépendante de ces éléments.

L'analyse logico-sémantique, qui s'en tient au contenu manifeste, ne considérant que le signifié immédiat, accessible. Elle comprend trois moments :

L'analyse thématique, qui permet de déterminer les thèmes développés dans le discours. Le but de cette analyse est de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers du discours. Pour réaliser cette tâche, on procède en deux étapes : La détermination des unités significatives et leur catégorisation.

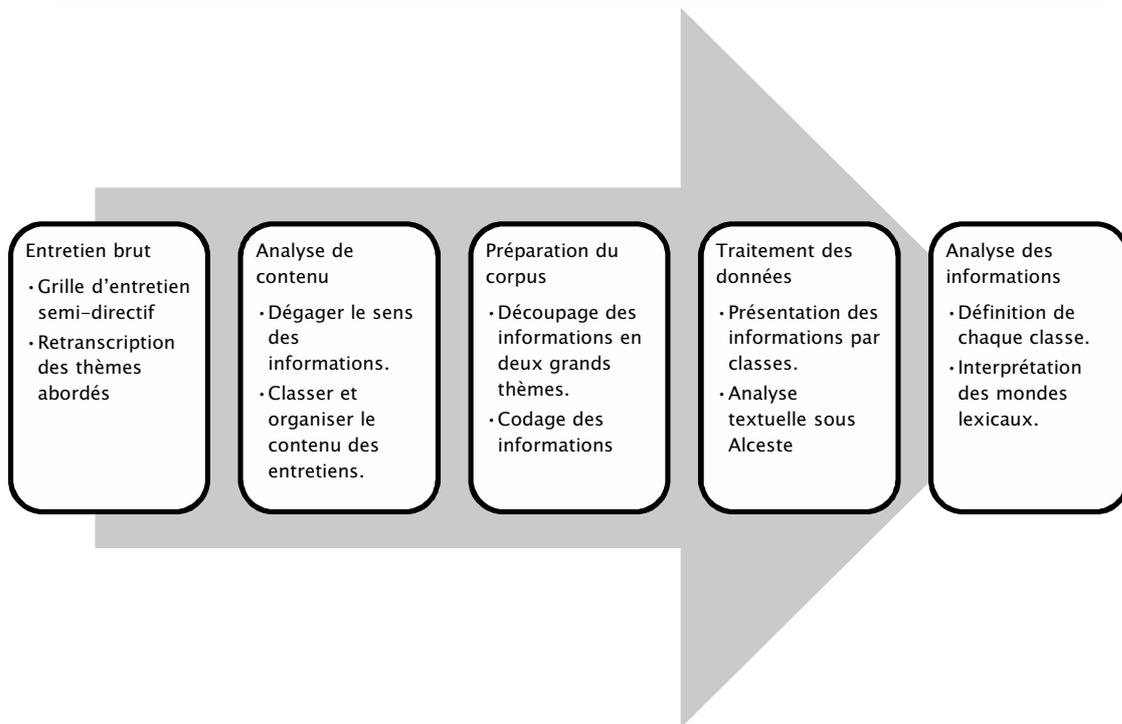
L'analyse du positionnement, qui permet de mesurer la distance idéologique du locuteur par rapport à ce qu'il dit. Cette analyse porte sur les jugements formulés par le locuteur. On peut calculer la fréquence de ces jugements mais aussi leur direction (jugement positif, négatif ou neutre).

L'analyse fréquentielle, qui permet de comparer la fréquence des thèmes. Il s'agit des énoncés les plus répandus dans le discours des cadres d'entreprises. L'hypothèse est que plus la fréquence d'une idée est élevée, plus cette idée est importante pour le locuteur.

Pour notre recherche, nous avons accordé une importance au contenu en procédant à une analyse sémantique. Plus précisément nous avons procédé à une

analyse thématique afin de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers du discours. Nous avons également procédé à la mesure de la fréquence des idées les plus importantes pour le locuteur.

Figure 6 : Déroulement de l'étude qualitative exploratoire



Nous avons procédé à notre analyse en deux étapes :

Une première analyse manuelle qui a consisté à dégager le sens des informations et à organiser le contenu des entretiens pour préparer au mieux notre corpus d'analyse, nous avons découpé notre corpus en deux grandes thématiques :

la première porte sur l'employabilité individuelle, et basée sur les compétences, la seconde concerne les pratiques RH favorables au développement de l'employabilité.

La deuxième étape a fait l'objet de deux traitements distincts (sous Alceste) de ces deux grandes thématiques.

Un premier traitement nous a permis de dégager différentes classes propres à l'employabilité basée sur les compétences et sur la personnalité.

Le deuxième traitement nous a permis de définir des classes portant sur les pratiques RH favorables à l'employabilité en interne ou en externe.

Pour notre analyse nous avons opté pour « un traitement quantitatif des données qualitatives » (Erwan Boutigny, 2005) en utilisant un logiciel de statistique textuelle (lexicométrie) d'analyse de contenu automatisée pour le traitement de chacune des thématiques (employabilité et pratiques RH). ALCESTE, acronyme pour Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte, analyse des données textuelles numérisées : d'un corpus d'entretiens, de questionnaires, d'articles de revues.... Il extrait les structures significatives les plus fortes.

Les objectifs du logiciel ALCESTE sont : de déterminer comment les éléments du corpus s'organisent ; de réduire l'arbitraire dans la description de ce corpus ; et de mettre en évidence l'information essentielle contenue dans le corpus. Comme d'autres logiciels de ce type, Alceste permet d'« *avoir une vision plus globale et plus homogène du matériel recueilli [...] mais aussi une subtilité et une finesse du détail qui ne sont pas forcément visibles à l'œil nu* » (Kalampalikis, 2003, p.149). Alceste propose différents paramétrages, en particulier, il est possible de choisir entre une classification simple (un seul passage) et une classification double (deux passages). Pour nos deux corpus, l'un constitué des discours qui s'appuient sur la thématiques de l'employabilité et l'autre composé des discours relatifs à la thématique des pratiques RH favorables à l'employabilité, nous avons suivi les recommandations d'utilisation du logiciel, c'est-à-dire la classification double.

Le traitement effectué pour chaque corpus, est donc une classification double sur les unités de contexte dans laquelle deux classifications se sont succédé sur des unités de contexte de grandeur légèrement différentes afin de tester la stabilité des classes. La classification double doit prendre en compte 50 % des Unités de

contexte Élémentaire–UCE pour être représentative. « *Si le pourcentage des UCE classées est inférieur à 50 %, il vaut mieux recommencer l'analyse en modifiant la longueur des UC (unités de contexte) voir les paramétrages de l'opération B2* » (Reinert, 1998, p.43). Chaque corpus analysé, se présente sous forme de 4 listes (ou classe) de mots et d'UCE représentatifs de la classe. La représentativité des termes composant ces listes (ou classes) se mesure par le χ^2 d'association calculé par le logiciel. Les unités classées sont réparties en 4 groupes, dénommés « *classes d'énoncés significatives* ». Chaque classe est numérotée et coloriée suivant l'ordre d'apparition dans la classification descendante hiérarchique (CDH). La classification descendante hiérarchique (CDH) est une technique descriptive d'analyse des données croisant le vocabulaire et les unités de contexte, « à chaque pas, la classe la plus grande est divisée en deux » (Reinert, 1998, p.41). Cette classification regroupe ces unités de contexte en classes « *d'énoncés significatifs* ». Les énoncés d'une même classe sont similaires entre eux, et aussi différents que possible des énoncés d'une autre classe. Ces classes d'énoncés sont appelées « des *mondes lexicaux*, des *classes*, ou des *zones d'insistances* » différenciés par la distribution de leur vocabulaire.

Les « *formes textuelles* » qui composent les unités de contexte initial (UCI), subissent dans Alceste une *lemmatisation* les remplaçant par leur forme réduite. Les UCI sont les divisions naturelles du corpus. Elles sont les premiers indices d'une structure qu'il convient de signaler à ALCESTE. C'est l'utilisateur qui définit manuellement les UCI en les indiquant au logiciel. Les formes réduites sont réparties en deux catégories : les « *formes analysables* » utilisées pour la classification descendante hiérarchique, et les « *formes illustratives* » qui servent uniquement à décrire les classes qui en résultent (Maryse Marpsat, 2010).

Il appartient au chercheur de donner un intitulé à chacun des « *mondes lexicaux* » présents dans chaque classe. L'intitulé des classes s'opère à partir des

informations obtenues à l'intérieur de chaque classe à l'aide de verbatim accessible par les formes réduites. La désignation des classes se base sur les caractéristiques des UCE extraites des résultats de l'analyse réalisée par le logiciel. Les présences significatives ainsi que les classifications ascendantes hiérarchiques (CAH) apportent une aide complémentaire à l'analyse.

Ainsi, le logiciel apporte une première description des résultats obtenus par la classification descendante hiérarchique (CDH) et par la désignation des classes qui se présente sous forme de listes de mots. Le Khi2 d'association, les verbatim accessibles par les formes réduites, les présences significatives, et les classifications ascendantes hiérarchiques (CAH), sont les principaux outils du logiciel sur lesquels nous nous sommes appuyée pour interpréter nos résultats.

Section 2. Les résultats de l'étude qualitative exploratoire

Ayant analysé deux corpus, cette section présentera d'abord les résultats obtenus et leur interprétation sur la thématique de l'employabilité (2.1.). Elle exposera ensuite les résultats obtenus et leur interprétation sur la thématique des pratiques RH (2.2.).

2.1. Résultats obtenus et l'interprétation sur la thématique de l'employabilité

Dans cette sous-section seront expliquées les informations obtenues à l'issue de l'analyse du corpus sur le thème de l'employabilité (2.1.1). L'interprétation des résultats (2.1.2.) sera étayée par l'apport de verbatim issus des concordances de mots relevés dans les classifications ascendantes hiérarchiques et dans les tableaux de présences significatives.

2.1.1. Résultats obtenus sur la thématique de l'employabilité

Sur la thématique de l'employabilité (cf. annexes : figure 7) 428 unités de contexte élémentaire (UCE) ont été classées sur 613 soit 70 % (Indice de pertinence) unités de contexte élémentaire (UCE) classées. Ce taux souligne la qualité du corpus exploité et la stabilité des classes obtenues (Reinert, 1998, 2008). L'analyse indique que 70 % des unités textuelles de ce corpus ont été classées et 30 % ont été rejetées. Les résultats obtenus sur cette thématique font apparaître quatre mondes lexicaux, englobant au total 70 % des UCE. 18,22 % des UCE classées appartiennent à la classe 1 soit 78 UCE ; 61,45 % à la classe 2 soit 263 UCE ; 14,49 % à la classe 3 soit 62 UCE et 5,84 % à la classe 4 soit 25 UCE.

La classification descendante hiérarchique (CDH) (cf. annexes : figure 8), la classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de chaque classe, fournissent des informations présentes à l'intérieur de chaque

monde lexical qui nous a aidée à les intituler. Ainsi sur la thématique de l'employabilité nous avons obtenu quatre classes :

Classe 1 : La disposition à l'ouverture aux changements (cf. annexes : figure 9).

Classe 2 : La proactivité dans le travail, l'identité de carrière, la motivation professionnelle (cf. annexes : figure 10).

Classe 3 : L'attractivité du salarié (cf. annexes : figure 11).

Classe 4 : La résilience (cf. annexes : figure 12).

Dans la sous-section qui suit nous interprétons les résultats en indiquant les vocabulaires et leur Khi^2 d'association qui nous ont permis d'intituler ces différentes classes.

2.1.2. L'interprétation des résultats de l'employabilité

Pour l'interprétation, l'apport des verbatim accessibles par les formes réduites a permis d'étayer les résultats obtenus.

Classe 1 : La disposition à l'ouverture aux changements :

Le vocabulaire le plus significatif de cette classe fait référence à la capacité du salarié à se remettre (60) en question (54), à être en état de veille (37) dans son environnement pour anticiper les risques et optimiser son travail.

*0001 *Dirigeant (45 ans)*

Je pense que ça c'est vraiment le profil d'une personne qui est employable durablement parce qu'elle va bouger, elle ne va pas être dans l'immobilisme, elle va attraper tout ce qu'il y a, elle va être curieuse, elle va être moteur, elle va être en veille et donc tous ces capteurs vont être au service du développement de son employabilité.

*0007 *Technicien (51 ans)*

Toujours se remettre en question : est-ce-que mes pratiques sont à jour ? Sur quoi je peux m'améliorer ? Pour moi on est toujours dans l'amélioration continue. Déjà il doit se former et toujours essayer de rester à l'écoute de ce qu'il va se

passer dans son métier et puis il faut qu'il prenne du recul aussi par rapport à tout ce qui est dit et tout ce qui se fait autour.

Cette capacité d'anticipation est possible par une ouverture (16) d'esprit (16) pour mieux appréhender le futur.

*0019 * conseiller apprentissage (47 ans)*

Les traits de personnalité : c'est cette ouverture d'esprit, c'est cette capacité à ne pas avoir peur du lendemain, c'est cette capacité à passer au-delà des problèmes et à pouvoir apporter une réponse.

C'est de cette façon que le salarié pourra optimiser sa capacité d'adaptation (7) pour mieux répondre aux exigences de son environnement. Cela implique d'intégrer les changements (9) qui s'opèrent dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise et tout particulièrement sur le marché du travail.

*0003 *Cadre-dirigeant (48 ans)*

C'est l'acceptation du changement, c'est l'acceptation aussi de prendre en compte de nouvelles formations, de nouveaux procédés de travail.

On est sans arrêt sur des modes de changement et la capacité à prendre en compte ces évolutions-là, c'est fondamental aujourd'hui dans les entreprises.

Ceux qui n'ont pas cette habilité, cette souplesse, cette adaptation, cette capacité de remise en question sont en réelle difficulté dans les entreprises. Parce qu'il n'y pas que le salarié il y a aussi les entreprises et les orientations stratégiques qui permettront à la structure et au salarié de prendre en compte tous ces changements là, mais on est en pleine mutation dans les entreprises.

Ainsi le salarié ne doit pas résister aux changements, il doit s'informer et se former (17) sur les nouvelles (22) technologies ou les nouveaux process qui touchent son métier ou ceux qui peuvent lui apporter une plus-value. Cette ouverture aux changements est fortement liée aux notions de veille, de remise en cause, d'analyse, d'écoute et d'action sur son environnement. L'environnement

fait référence à ce qui se passe au sein de l'entreprise et à l'extérieur, plus précisément sur le marché du travail et à la façon dont évoluent les métiers exercés.

Classe 2 : proactivité dans le travail, identité de carrière, motivation professionnelle

Les zones d'insistances de cette classe sont relatives aux notions de motivation (7), de proactivité dans le travail et d'identité de carrière (12).

*0014 *Consultant RH (auto-entrepreneur, 49 ans)*

L'attitude c'est la veille, la proactivité, c'est l'anticipation, c'est la responsabilité c'est-à-dire ne pas dire que j'attends de... mais je propose. Voilà ce sont des attitudes fondamentales pour moi. La veille ça veut dire je regarde, j'écoute, j'essaye d'analyser ce qu'il se passe, le marché de l'emploi, dans mon entreprise, en dehors de mon entreprise. Participation c'est de se dire : qu'est-ce que je vais pouvoir faire comme action pour anticiper au mieux ?

La notion de proactivité est fortement liée à la capacité du salarié à être force de proposition, à prendre des initiatives dans le travail, à être entreprenant.

*0019 * conseiller apprentissage (47 ans)*

Ça va permettre d'emblée d'être force de proposition. L'employabilité c'est une alchimie de compétences, d'attitudes, d'intelligence sociale qui va permettre effectivement de pouvoir faire face aux contraintes tout en essayant de sauver sa peau et surtout d'être en phase également avec soi-même, c'est-à-dire ne pas se travestir.

L'individu va se définir dans un contexte de carrière ; l'identité de carrière est conditionnée par la proactivité dans le travail. Cette dernière donne la possibilité au salarié de se faire connaître et d'inspirer confiance. Il sera alors identifié comme une personne de confiance (4) et il se forgera une identité de carrière pour répondre à ses aspirations et ses objectifs personnels.

*0019 * conseiller apprentissage (47 ans)*

Donc c'est aussi de comprendre le jeu de pouvoir, et pouvoir s'insérer dans cette organisation qui est mouvante, et trouver sa place, être un petit peu caméléon dans une organisation pour in fine travailler son employabilité et saisir ou créer des opportunités non seulement sur le plan du savoir-faire, mais aussi sur le plan de faire savoir qu'on est là et qu'on est présent.

L'identité de carrière permet au salarié de combler l'absence de piste de carrière dans son organisation qui caractérise le contexte actuel. A ce manque de structure de carrière dans l'organisation se substitue une forme de structure psychologique édiflée par l'individu par sa proactivité au travail et par une motivation professionnelle. La notion de carrière dépasse les frontières de l'organisation et ne se construit pas forcément de manière régulière et progressive.

*0018 * Responsable du personnel (36 ans)*

S'en donner les moyens, avoir la volonté, on sait qu'aujourd'hui c'est de moins en moins le cas d'ailleurs des signes qui ne trompent pas, il y a quelques années on vous demandait presque de vous inscrire à vie dans l'entreprise. Aujourd'hui quelqu'un qui lors d'un entretien de recrutement dirait : « je veux faire toute ma carrière chez vous », il ferait peur. Réellement, parce que ça démontrerait peut-être un manque d'adaptabilité, une peur d'évoluer et de changer.

Le salarié va s'inscrire dans un processus d'apprentissage continu. Les possibilités de se former, ou de travailler sur de nouveaux projets influenceront sa motivation, sa volonté d'apprendre, et son envie de changer pour faire face aux exigences de l'environnement.

*0005 * Chargé des stages (agent de maîtrise, 36 ans)*

Moi je dirais qu'il y a une part de motivation, un salarié qui veut rester en poste il faut qu'il développe son leadership, ses motivations, son positionnement clair avec un objectif à court, moyen et long terme, qu'il prouve par ses compétences qu'il est la bonne personne.

L'individu contrôlera son envie, sa volonté et donc sa motivation en fonction des orientations qu'il souhaite prendre et de ce qu'il pourra acquérir en termes d'apprentissage pour avoir une meilleure visibilité de son avenir.

*0002 * DRH (50 ans)*

Il y a des structures qui n'ont pas de visibilité à deux, trois, cinq, ans donc dans ces structures là où tout va vite il vaut mieux avoir une motivation à vouloir avancer car rester sur place peut vouloir dire qu'on recule par rapport à un contexte qui, lui, avance.

Classe 3 : l'attractivité du salarié

Les présences significatives de la classe 3 sont relatives à l'adéquation des compétences (18) techniques du salarié avec son environnement. L'employabilité (43) du salarié est conditionnée par son attractivité sur le marché (30) de l'emploi (31) c'est-à-dire en externe et au sein de son organisation donc en interne.

*0001 * Dirigeant (45 ans)*

Les conditions pour que je reste attractif dans mon entreprise ou sur le marché du travail c'est avec des compétences à jour par rapport à ce qu'on demande sur le métier, avoir la motivation, montrer qu'il est acteur mais pas consommateur.

Le salarié doit comprendre (5) les besoins (20) relatifs à son poste, à son métier, à son organisation et ceux du marché de l'emploi pour faire évoluer ses savoirs, savoir-faire et savoir-être (4). Ainsi, dans un marché en évolution le salarié doit développer des compétences mais aussi des aptitudes (29) en relation avec son secteur, mais aussi avec son environnement extérieur.

*0009 * Conseillère apprentissage, 30 ans*

Donc pour valoriser ses compétences c'est se connaître et ce n'est pas toujours évident. C'est la capacité à être en phase avec un marché du travail. Donc c'est être finalement en raccord avec un bassin d'emploi, avec des compétences, et avoir su travailler avec ses compétences, ses aptitudes, ses savoirs, ses savoir-faire et ses savoir-être pour s'adapter à un environnement professionnel qui peut être extrêmement différent.

L'adaptation reste l'objectif, en effet l'attractivité du salarié doit lui permettre de s'adapter et de rester flexible face aux turbulences de son environnement.

*0014 * Consultant RH (auto-entrepreneur, 49 ans)*

Les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à l'entreprise ou au marché de l'emploi dans lequel il se situe. Quelqu'un d'employable, c'est quelqu'un qui à l'instant T a su s'adapter à l'évolution de ses compétences et donc a les compétences sur le marché de l'emploi interne ou externe.

Cette attractivité est possible par la mise à jour de ses compétences techniques qui font référence aux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Cette dernière s'intègre dans les compétences techniques car l'individu doit ajuster ses attitudes et ses comportements selon l'environnement dans lequel il se trouve.

*0001 * Dirigeant (45 ans)*

Autrement dit quand les personnes sont en CDI et c'est ce que je dis régulièrement le « I » ce n'est pas « Infini » c'est « Indéterminé » et ça c'est une notion qui est importante pour que les personnes se disent bien qu'à tout moment il faut créer les conditions pour que je reste attractif dans mon entreprise ou sur le marché du travail.

Classe 4 : La résilience

Le monde lexical de la classe 4 évoque la notion de durabilité (69) que ce soit au sein (71) de l'entreprise (9) ou sur le marché de l'emploi. Cette durabilité

nécessite de la résistance, de l'endurance pour faire face aux turbulences de l'environnement. C'est « l'art de rebondir » (Bout, 2010) face aux exigences environnementales, pour cela le salarié doit être sa propre entreprise. Cet ensemble lexical peut se résumer à la notion de résilience car ce concept fait référence à « la capacité de l'individu d'être solide dans des conditions de stress et de changements exceptionnels. » (Bout, 2010 p.119). Le contexte actuel dans les organisations et dans le marché de l'emploi génère un sentiment de stress dû à des changements permanents et brutaux. Ce contexte est donc incompatible avec la notion de durabilité dans l'emploi, ce qui conduit le salarié à être dans une forme de résistance (entendue comme une forme de permanence certaine) dans un environnement turbulent.

*0014 * Consultant RH (auto-entrepreneur, 49 ans)*

Durablement, déjà ça ne veut pas dire dans une entreprise ça veut dire je me positionne en tant-que chef de ma propre entreprise, et ma propre entreprise ce sont mes compétences. Donc ça veut dire qu'il compte sur lui, et que sa première entreprise c'est son portefeuille de compétences, son capitale compétences. Durablement, ça ne veut pas dire durablement dans une entreprise, mais durablement dans un marché. En quoi mon capital est attractif sur un marché, et correspond à ce que j'ai envie de faire. L'emploi durable ça ne veut pas dire un emploi à durée indéterminée dans une entreprise. Un emploi durable ça veut dire que le salarié est sa propre entreprise lui-même.

Ainsi le salarié doit garder le cap, pouvoir retomber sur ses pieds en se préparant à ces changements et ne doit pas attendre que le risque arrive : il doit s'y préparer durablement.

*0001 * Dirigeant (45 ans)*

D'abord on n'est pas propriétaire de son emploi donc le salarié a un emploi il a une fonction qu'il exerce dans une entreprise, et l'entreprise eh bien, elle vit et si

elle vit, eh bien elle meurt aussi, ses fonctions vivent, se créent, meurent et donc c'est cet aspect dynamique qu'il faut prendre en compte.

2.2. Résultats obtenus et interprétation sur la thématique des pratiques RH

2.2.1. Résultats obtenus sur la thématique des pratiques RH

Sur la thématique des pratiques RH la classification (cf. annexes : figure 13) prend en compte plus de 70 % (Indice de pertinence) des unités de contexte élémentaire (UCE) classées. Ce taux souligne la qualité du corpus et la stabilité des classes obtenues (Reinert, 1998, 2008). L'interprétation portera alors sur un corpus quantitativement représentatif et fiable. En effet la classification hiérarchique descendante (cf. annexes : figure 14) forme 470 UCE en 4 classes stables et seulement 27 % d'UCE éliminées. Il se décline quatre listes de mots et d'UCE représentatifs de la classe. Les mots les plus remarquables sont suivis du χ^2 d'association mesurant les présences les plus significatives. Les zones d'insistances contiennent au total 73 % des UCE classées. 44,89 % dépendent de la classe 1 soit 211 UCE ; 22,13 % de la classe 2 soit 104 UCE, 11,49 % de la classe 3 soit 54 UCE et 21,49 % de la classe 4 soit 101 UCE.

En nous aidant de la classification descendante hiérarchique, et de la classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de chaque classe, nous avons intitulé les différents mondes lexicaux de la manière suivante :

Classe 1 : La gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) (cf. annexes : figure 15).

Classe 2 : L'information sur les orientations professionnelles et la responsabilité de l'employabilité (cf. annexes : figure 16).

Classe 3 : Les moyens de formations (cf. annexes : figure 17).

Classe 4 : La Mobilité professionnelle interne et externe et la Rémunération (cf. annexes : figure 18).

Le travail d'interprétation qui va suivre s'appuie également sur les vocabulaires les plus significatifs (Khi² d'association) qui nous ont permis d'intituler ces différentes classes

2.2.2. L'interprétation des résultats des pratiques RH

Sur cette thématique nous nous sommes également appuyée sur les verbatim accessibles par les formes réduites pour étayer les résultats obtenus.

Classe 1 : La gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Dans cette classe les zones d'insistances et le verbatim font référence à la gestion (4) prévisionnelle (7) des emplois (12) et des compétences. Anticiper l'adaptation de l'emploi et des compétences permet non seulement d'éviter les licenciements mais en plus permet de donner une meilleure visibilité aux salariés pour mieux appréhender leur environnement. Il est important de souligner qu'une « démarche d'anticipation s'inscrit dans l'obligation pour l'employeur d'assurer l'employabilité de ses salariés indépendamment de ses choix stratégiques. » (Hindley et al., 2010). La GPEC revêt une approche quantitative et qualitative, les répondants mettent davantage en avant l'aspect qualitatif de la GPEC avec tout ce qui concerne la cartographie de l'emploi, des métiers, des postes ; les référentiels compétences ; l'identification des métiers sensibles ; les observatoires des métiers.

*0002 * DRH (50 ans)*

Il faut qu'on soit en capacité de dire avec une réflexion métier dans tel ou tel métier voilà : les postes ou les emplois qui vont s'amenuiser, disparaître, évoluer et voir quels sont leurs secrets. Voilà c'est toute une série d'éléments qui permet au salarié de dire comment je peux guider ou piloter ma carrière. C'est le travail de l'entreprise d'avoir une gestion prévisionnelle des emplois et des

compétences. Par exemple, on a fait un travail récemment de fondation de notre grille des emplois. Ça nécessiterait d'avoir un observatoire des métiers au niveau des réseaux de chambre de commerce. On ne fait pas ça au niveau d'une chambre mais on a un groupe de travail national appelé Dynamique Compétence où on a effectivement repéré quels sont les principaux emplois dans les principales filières professionnelles.

*0017 * Chargée de reclassement des sureffectifs (52 ans)*

À l'intérieur de l'entreprise il y a des petits examens qui leur permettent de gravir des échelons. Il y a les appels à candidature, il y a la bourse d'emploi qui leur permet vraiment de voir.

L'entreprise pour maintenir (4) ses salariés, et pour leur permettre de se maintenir dans l'emploi et d'évoluer dans leur métier doit avoir une démarche de GPEC. Cette démarche conduira les salariés à faire face aux mutations technologiques et conjoncturelles. Ainsi l'entreprise pourra assurer la pérennité de son organisation et donnera envie à ses salariés de s'investir pour la performance économique de l'entreprise. Pour cela l'entreprise doit réussir à mettre à la disposition des salariés les outils nécessaires pour mettre à jour leurs compétences afin de pouvoir se projeter dans le nouvel emploi (12) et de pouvoir être en capacité de faire cette bascule vers ce nouvel emploi.

*0018 * Responsable du personnel (36 ans)*

Donc il y a une employabilité vis-à-vis de l'extérieur et en interne. Au niveau de l'interne il faut avoir une oreille attentive, on parle de plus en plus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; c'est une notion importante puisque les gens ont besoin de sentir qu'ils peuvent évoluer.

*0013 * Conseillère en développement compétences (33 ans)*

L'entreprise doit maintenir ses salariés pour que son activité soit pérenne pour donner envie. A un moment donné pendant une crise s'il n'y a pas une culture

d'entreprise qui fait que les salariés ont envie de se mobiliser justement ou de faire en sorte que leur société soit plus productive ou performante.

D'autres outils tels que la mobilité, le bilan de compétence, la formation entrent dans la démarche GPEC (Baruel-Bencherqui, 2005, 2011). La taille de la structure entre également en ligne de compte, et il s'agit généralement de grandes entreprises, mais les petites structures peuvent également entreprendre cette démarche pour une meilleure visibilité (Hindley et al., 2010).

*0011 * Assistante RH (39 ans)*

Donc ça évite que la personne se retranche chez elle et ça permet de la garder aussi. La mobilité est une bonne chose surtout dans les grosses entreprises, quand elle est facilitée dans le sens où, quand il y a un poste qui est ouvert dans l'entreprise il est ouvert à tous peu importe là où il habite.

*0003 * Cadre-dirigeant Médecine du travail (48 ans)*

Si ce sont des petites structures à mon avis, il faut aller vers des organismes extérieurs qui pourront peut-être les aider à faire un bilan d'état. Faire connaître ses envies, ne pas les garder pour soi.

*0005 * chargé des stages - agent de maîtrise (36 ans)*

Donc mon employabilité c'est passer par un accompagnement par le biais d'un bilan de compétences, où on fait une grosse remise en question du coup. Et cette employabilité pour moi cela a été deux choses : deux projets un réaliste et l'autre moins. J'ai profité de mes acquis en management sur du recrutement, sur de la gestion du personnel pour faire évoluer mon diplôme vers un master.

*0004 * Chargée des concours et de la promotion, représentante du personnel (32 ans)*

La mobilité c'est quelque-chose qui me rassure, un moyen sûr de ne pas s'endormir sur ses lauriers et d'en apprendre toujours plus ; et ce qui permettrait de faire la différence avec un autre, c'est la mobilité.

*0008 * Responsable stage et emploi (45 ans)*

Il faut que les gens soient capables d'évoluer et de se former et de changer de métier des fois à mon avis c'est ça. Alors cela va être effectivement plus une gestion du personnel, c'est-à-dire mettre la bonne personne au bon endroit, parce que parfois recruter on se trompe.

L'objectif étant de rassurer ses salariés et de leur donner les moyens d'évoluer et de ne pas avoir peur (20), de se former, d'aller vers d'autres métiers ou d'acquérir de nouvelles compétences. Cette peur peut être exacerbée par une transparence sur la démarche GPEC et donc sur l'évolution (6) des métiers.

*0011 * Assistante RH (39 ans)*

Et ça permet aussi plus de transparence, ça évite surtout des craintes de non transparence c'est plus dans cette idée-là. Ça permet qu'il n'y ait pas de doute, parce que quand ça vient de l'employeur les salariés se demandent toujours ce qu'il est en train de leur faire. C'est à dire que le vecteur de communication passe par des personnes qui ne sont pas la voie hiérarchique et ça permet une fluidité au niveau de la communication, une simplification.

*0014 * Consultant RH (Auto-entrepreneur, 49 ans)*

Si on parle d'employabilité au sein de l'entreprise, il est clair qu'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ça va être une démarche initiatrice importante pour pouvoir savoir dans une entreprise quelles vont être demain les compétences sur lesquelles je vais.

*0005 * Chargé des stages (agent de maîtrise, 36 ans)*

Aujourd'hui pour répondre à toutes les mutations technologiques, environnementales, je pense que toutes les structures ressources humaines se doivent de répondre au traitement des exigences de leurs salariés et de leur métier.

Pour ce faire l'entreprise doit réussir à donner à ses salariés une vision globale des métiers et de l'évolution de l'emploi. Cela, dans une perspective d'acquérir de nouvelles compétences et d'assurer une performance économique à l'entreprise.

*0017 *Chargé de reclassement des sureffectifs (52 ans)*

Mais le problème c'est que le salarié ne bouge pas. L'idée de base c'est avoir une vision globale de l'entreprise, savoir quels sont les métiers qui existent, ce que fait l'entreprise. Donc l'idée, c'est d'aller discuter avec les autres personnes de l'entreprise pour se renseigner : qu'est-ce que vous faites ? Quel est votre métier ? En quoi ça consiste ? Ça donne une vision plus globale de l'entreprise.

Ces nouvelles compétences qui peuvent conduire à une évolution dans le métier ou dans l'emploi permettront aux salariés de développer (6) un réseau. La capitalisation d'un réseau conduira alors le salarié à développer davantage son employabilité à l'extérieur de l'entreprise.

*0004 * Chargée des concours et de la promotion (32 ans)*

Pour continuer mais ça après c'est très personnel à part s'endormir et ne pas se focaliser non plus sur un seul secteur. Développer 2 ou 3 réseaux en parallèle c'est difficile à mon avis vu le temps qu'il faut pour développer un réseau ça serait complexe mais s'intéresser quand même à d'autres choses et ne pas refuser de rencontrer des gens, d'échanger.

*0003 * Cadre-Dirigeant (48 ans)*

Moi je suis curieuse de nature, je ne me focalise pas sur l'entreprise elle-même. J'essaye d'avoir une vue extérieure, de pouvoir échanger avec différents réseaux pour voir quelles sont les opportunités et ce qui m'intéresse.

Classe 2 : L'information sur les orientations professionnelles et la responsabilité de l'employabilité.

La classe 2 présente des zones d'insistances sur la communication interne concernant les moyens pour développer l'employabilité et sur la responsabilité du développement de l'employabilité.

En termes d'information, l'entreprise doit disposer d'un catalogue d'informations (17) pour permettre aux salariés de prendre connaissance des formations possibles par exemple. Ce type d'information doit être disponible et accessible pour le salarié et doit l'aider à définir ses besoins lors de l'entretien annuel. L'entreprise peut également mettre en place des « espace-temps communication » ou des « déjeuners communication » pour informer les salariés de la politique d'entreprise par exemple. D'autres outils (23) comme l'intranet ou le journal interne, les bourses d'emploi sont également des moyens d'informer les salariés sur l'évolution des métiers.

*0011 * Assistante RH (39 ans)*

C'est sûr que s'il n'y a pas de communication la personne reste enfermée et elle est déconnectée, ça va dans l'idée qu'il faut rester ouvert à ce qu'il se passe autour. La communication de l'homme par l'homme c'est ce qu'il y a de mieux. Ici on fait les petits déjeuners ou déjeuner RH, les petits déjeuners de communication aussi c'est-à-dire qu'on prend des personnes qui ne sont pas cadres de plein de services différents pour que ce soit elles qui diffusent l'information. C'est-à-dire que le vecteur de communication passe par des personnes qui ne sont pas la voie hiérarchique et ça permet une fluidité au niveau de la communication, une simplification. Et ça permet aussi plus de transparence, ça évite surtout des craintes de non transparence.

*0006 * Consultante conseil en développement de carrière (36 ans)*

En termes de communication interne il y a l'intranet mais tout le monde n'a pas forcément accès même s'il y a des bornes, après il y a un journal interne et dans le journal interne il y a des plaquettes qui sont mises dedans avec tout ce qui existe et après il y a un journal local où il est repris les mêmes thèmes et après il y a des espaces temps communication tous les mois et on reprend également les mêmes thèmes. Après si les salariés ne veulent pas lire et ils ne lisent pas, il faut aussi que le manager fasse bien son espace-temps. Parce que dans la masse c'est évident qu'on rate des gens, souvent c'est par la voie du journal ; on peut passer également par une lettre envoyée au domicile des salariés ; c'était le cas pour la bourse de l'emploi avec un petit livret explicatif.

*0010 * Consultante RH (51 ans)*

Pour moi le facteur communication et information est très important. Chez nous aujourd'hui cela passe par intranet, après chaque direction communique sur son site chaque direction va être un peu cloisonnée sur elle-même.

*0020 * Conseiller apprentissage (47 ans)*

Inciter les acteurs à réfléchir par eux-mêmes, donner des clés, donner des sources d'information, donner des exemples de dire que ce n'est pas une finalité, et ce n'est pas un échec de changer. Il faut que les entretiens annuels soient bien faits, c'est le critère de base pour arriver à recueillir les besoins et les envies des salariés. Avoir un catalogue de formation qui réponde aux besoins des salariés, un catalogue qui soit réfléchi par les services ressources humaines et mis à la disposition du manager qui réfléchira avec son collaborateur.

Les acteurs responsables du développement de l'employabilité ne se limitent pas à l'employeur et l'employé. Bien que cette responsabilité soit partagée, d'autres protagonistes interviennent, notamment pour véhiculer au mieux les informations sur les orientations professionnelles. Il s'agit donc d'une responsabilité qui

repose sur une communication interne claire et ouverte. Les principaux protagonistes qui jouent (29) un rôle (49) dans le développement (11) de l'employabilité sont d'abord le service (89) des ressources (159) humaines (171), ensuite les managers (48) et la direction (15) et enfin les salariés (10) et les représentants du personnel – RP (10) mais aussi les institutions (8).

*0004 * Chargée des concours et de la promotion (RP, 32 ans)*

C'est le rôle des ressources humaines. Oui je le pense. En passant par la sensibilisation je pense que c'est important sous forme de campagne donc cela serait la première étape.

*0014 * Consultant RH (Auto-entrepreneur, 49 ans)*

De manière collective c'est le RH, de manière individuelle c'est le salarié est entre les deux il y a le manager. Les RP sont des partenaires mais n'ont pas de responsabilité. C'est un partenaire à un moment, c'est incontournable mais ils n'ont pas la responsabilité en tant que tels.

*0018 * Responsable du personnel (36 ans)*

L'employeur, le salarié, les RP ont un rôle à jouer, on ne peut pas le nier, ils ont forcément un rôle à jouer que ce soient les représentants du personnel, délégués du personnel, délégués syndicaux, on va parler des instances représentatives du personnel. Elles ont un rôle à jouer, une sensibilisation à faire auprès de la direction sur des nécessités parfois d'évolution. Et pas toujours un plan social, et parfois redéfinir l'organisation parce qu'on est plus adapté, elles ont un rôle consultatif d'ailleurs sur beaucoup d'actions. Ce sont eux qui sont le lien entre l'employeur et le salarié. Ils peuvent avoir un rôle d'informateur, ils s'assurent que le message est bien transmis, qu'il est bien reçu par les salariés.

*0016 * Directeur des programmes (45 ans)*

Directeur général, RH et le salarié lui-même. Parce qu'il joue un rôle. En période de croissance ça sera certainement le rôle de l'entreprise, en période de crise ça

sera le rôle du salarié. Qui va chercher à blinder son parcours pour minimiser soit les risques de licenciement soit en cas de licenciement pour avoir un maximum d'opportunités et rebondir au plus vite.

*0005 *Chargé des stages (agent de maîtrise, 36 ans)*

Je dirais les entreprises, et d'autres institutions notamment celles qu'on connaît aujourd'hui qui sont l'APEC et le pôle emploi, puis tout ce qui est structure d'insertion. Mais dans l'entreprise il y a tous les process mobilité, évolution, professionnalisation. Des acteurs il y en a des tonnes mais ça dépend à quelle population on s'adresse. Si on prend des cas particulier moi je dirai « Face Hérault » qui lutte contre les discriminations aujourd'hui pour les séniors, pour les personnes handicapées pour des personnes qui sont dans des process d'insertion. Après il y a d'autres structures, je pense à l'APEC qui se mobilise pour favoriser l'emploi puis en connexe, je dirais tout ce qui répond aux besoins des entreprises, tout ceux qui (OPCA) vont développer la professionnalisation et du coup le développement de l'employabilité.

Classe 3 : les moyens de formation

Le monde lexical de la classe 3 fait fortement référence aux moyens de formation qui favorisent le maintien dans l'emploi. Ainsi la notion de projet (11) est liée à l'accompagnement (14) des salariés dans leurs souhaits d'évolution. Cette évolution peut prendre la forme d'un projet de création (39) d'entreprise ; un accompagnement sera alors très bénéfique pour le salarié. L'entreprise apportera aux salariés qui s'inscrivent dans cette démarche toute l'aide nécessaire notamment en termes de formation (36) pour réussir dans ce projet.

Les interviewés soulignent également la possibilité par les salariés de gérer des projets, d'être intégrés dans des projets managers, de participer aux réunions, d'aller sur des salons professionnels. Les salariés pourront alors valoriser leurs expériences et apporter une valeur ajoutée à leur parcours professionnel.

Pour favoriser le maintien des salariés dans l'emploi les personnes interrogées mettent en avant la nécessité d'être accompagnées sur leur projet professionnel (29) une fois les besoins d'évolutions recensés. C'est au travers des entretiens annuels que les besoins sont identifiés : les salariés y sont aidés dans la définition de leurs besoins. A l'issue de l'identification des besoins, les salariés sont accompagnés par des formations dispensées en interne ou alors par le biais du CIF ou du DIF. Les projets de mobilité sont aussi intégrés dans les moyens de maintien des salariés dans l'emploi. Il s'agit de mobilité qui n'est pas forcément liée à un mouvement géographique, mais assimilée à une évolution vers d'autres fonctions dans la même structure.

La formation individuelle (95) peut prendre plusieurs formes : sur la base d'un plan de formation individuelle, le salarié à accès aux congés (55) individuels de formation, aux droits (78) individuels de formation. Les personnes interrogées font également référence aux formations professionnelles et formations continues, à l'aide à la création, à l'aide à l'essaimage. Ce qui est souligné pour le déploiement de ces actions c'est la possibilité pour les salariés de se former dans des activités qui ne sont pas forcément en lien direct avec l'activité de leur entreprise. Les services de ressources humaines vont avoir un rôle très important à jouer notamment dans le traitement des entretiens (27) annuels (18) d'appréciation, entretien professionnel annuel et individuel, entretien d'évaluation pour faire sentir aux salariés qu'ils sont à l'écoute de leurs besoins. Ils doivent alors faire un retour aux salariés dans le mois qui a suivi l'entretien. Les pouvoirs publics ont également un rôle à jouer notamment dans les dimensions légales sur le maintien de l'employabilité des salariés, la mise en place de dispositifs tels que les contrats de reclassement ou les contrats de transition professionnelle dans le cadre notamment de plan sociaux. C'est cet aspect qui est très mal perçu par les individus mais qui favorise néanmoins le

maintien de l'employabilité. Ce maintien est réel car un plan de sauvegarde de l'emploi n'est pas valide si l'entreprise ne met pas en place un plan de développement des compétences.

*0001 *Dirigeant (45 ans)*

Je parlais du DIF la loi, la réforme formation autant celle de 2004 que celle de 2009 a clairement orienté les dispositifs sur un développement de l'employabilité des collaborateurs on a un dispositif en cas de mise en place de plan sociaux, donc de PSE, concrètement aujourd'hui l'entreprise elle est pénalisée ou son PSE n'est pas validé si elle n'a pas mis en place un plan de développement des compétences de ses collaborateurs là aussi développement de l'employabilité en anticipation. Troisième dispositif quand les plans de licenciement sont prononcés, les pouvoirs publics ont mis en place ce qu'on appelle des CRP, c'est un dispositif d'accompagnement des personnes en recherche d'emploi et ça s'appelle des contrats de reclassement professionnel ou CTP contrat de transition professionnelle. Les personnes restent avec à peu près 80% net de leur salaire et pendant un an elles peuvent disposer de dispositif de formation soutenue pour qu'elles puissent rebondir sur leur marché du travail de manière plus réussie qu'une personne qui part uniquement avec l'allocation chômage et qui va rester sans emploi beaucoup plus longtemps que les personnes qui sont en CRP.

*0021 *Conseiller mobilité (RP, 55 ans)*

Chez nous on met en place tout ce qui est cellule de reclassement, tout ce qui est accompagnement, on travaille essentiellement sur le CIF, le DIF, et le projet de formation individuelle.

*0014 *Consultant RH (Auto-entrepreneur, 49 ans)*

Pour mon cas, j'ai créé mon entreprise. Je suis rentré dans un dispositif qui a été mis en place par mon ancienne entreprise, qui consiste pendant un an et demi à la création de mon activité, à travers premièrement le maintien de mon salaire

pendant un an et demi, deuxièmement à la fin je suis licencié. Et donc grâce à ce dispositif j'ai la période de transition facilitée pour pouvoir créer mon activité. Donc voilà, ce sont des mesures comme cela, mais je crois que vous pouvez avoir toutes les mesures possibles que ce soient les formations, les aides à la création, l'aide à l'essaimage, l'aide à la progression c'est-à-dire tous les dispositifs que vous pouvez afficher dans l'intranet et mettre en place par des actions de communication super, vous n'aurez que très peu d'impact si vous n'avez pas en parallèle un discours clair.

*0020 * Conseiller apprentissage (47 ans)*

En termes d'action RH c'est très simple il s'agit de l'exploitation des EPA, l'entretien professionnel annuel. Aujourd'hui on s'aperçoit que dans bon nombre d'entreprises, les N+1 font passer de manière annuelle des EPA. Parfois les managers ne sont pas formés à ces entretiens. L'entretien annuel doit se faire dans un climat apaisé avec les conditions matérielles nécessaires en mettant par exemple téléphone sur messagerie, cet entretien doit être exploité in fine et par les services RH.

*0001 *Dirigeant (45 ans)*

Le fait d'avoir des entretiens d'évaluation qui sont maintenant obligatoires à partir de 45 ans, et le fait d'avoir des dispositifs formation amènent à ce que les personnes puissent vraiment voir que l'entreprise est acteur et c'est un champ de travail pour l'entreprise. Ça fait partie non seulement de la politique RH mais ça fait aussi partie de son champ managérial.

Classe 4 : La mobilité professionnelle interne et externe et la rémunération.

Les zones d'insistances relatives à la classe 4 renvoient à la mobilité professionnelle interne et externe et à la rémunération (24). Plus précisément ce monde lexical fait référence à l'évolution professionnelle à travers la mobilité et la rémunération. Les résultats montrent que la mobilité peut-être interne dans

l'entreprise, dans la branche où entre le secteur d'activités de l'entreprise. Mais elle peut être aussi géographique ou fonctionnelle. La mobilité interne dans l'entreprise vise à permettre aux salariés de s'adapter face aux évolutions des activités de l'entreprise et aux nouveaux modes d'organisation. Quand la mobilité est interne à la branche elle permet aux salariés de s'ouvrir à des possibilités d'évolution professionnelle qui peuvent les conduire à changer de fonction tout en restant dans le même secteur. Enfin la mobilité intersectorielle renvoie à une reconversion et à une progression de carrière transversale. Ces différentes mobilités internes peuvent se coupler à une mobilité géographique et à une mobilité fonctionnelle (Mignognac, 2001).

Comme le souligne Finot (2000) « l'entreprise doit créer des conditions favorables à la mobilité, et faire en sorte que la personne ait effectivement intérêt à être mobile ». Nos résultats permettent d'étayer cet argument car lorsque les répondants font référence à la mobilité ils évoquent la problématique de la rémunération. Ce qui nous permet de conclure que la mobilité doit être encouragée par des conditions financières et matérielles favorables. Ainsi la mobilité est un bon moyen pour développer l'employabilité des salariés et leur permettre de se maintenir dans le marché interne du travail mais aussi dans le marché externe. La mobilité externe correspond à une mobilité qui va au-delà des frontières de l'organisation (Farber, 1999). Cela peut être possible à travers les dispositifs identifiés dans les moyens de formation (les contrats de reclassement ou les contrats de transition professionnelle, mais aussi l'aide à la création d'entreprise et l'aide à l'essaimage). Ainsi, la rémunération devient une forme d'incitation pour favoriser la mobilité interne pouvant permettre de développer ses compétences. Cependant lorsque l'entreprise développe les compétences des salariés ce n'est pas forcément accompagné d'une augmentation de salaire.

*0001 * Dirigeant (45 ans)*

On a tout un tas d'expériences où les entreprises veulent développer la polyvalence et vous avez un frein très fort de la part des salariés. Et une deuxième couche de frein émis par les organisations syndicales parce que la polyvalence c'est une question de rémunération. J'y ajoute la dimension négociation salariale. Ok on te demande de faire plus et bien ok il faut qu'on te paye plus et cela ne peut pas être dans cette logique ce n'est pas toujours plus. Faire plus ce n'est pas forcément des activités qui ont des qualifications différentes. C'est faire des choses différentes les unes des autres on n'est pas sur une mono-compétence, on est sur une pluri-compétence, sur une polyvalence qui permet d'élargir ce champ de compétences.

0008 Responsable Stage et emploi (45 ans)

Mais je crois qu'il y a aussi un rapport à la rémunération qui est important aussi qu'à un moment donné on est au SMIC on fait bien son travail on n'est pas à cinq minutes près un soir parce qu'il y a trois pièces à finir par contre on ne va pas faire 3 heures sans être payé.

*0010 *Consultante RH (51 ans)*

On était dans de grandes mouvances et donc dans du redéploiement de salariés, chez nous ça s'appelle du redéploiement parce que on ne licencie pas, nous allons faire plutôt du classement en interne soit dans des zones dans lesquels nous avons besoin d'importer de la main-d'œuvre exemple le métier de téléconseiller. Donc nous avons travaillé sur ce volet à la fois à l'import et à l'export que ce soit sur la région sur de la reconversion fonctionnelle ou que ce soit de la reconversion avec mobilité géographique.

*0005 *Chargé des stages (ETAM, 36 ans)*

J'évolue dans le temps et mes besoins évoluent donc il va y avoir un moment où je vais avoir besoin de rémunération, un moment où je vais avoir besoin de

reconnaissance. Pour moi personnellement c'est faire évoluer le statut, la rémunération, et les compétences.

*0017 *Chargée de reclassement des sureffectifs*

On travaille sur de la mobilité externe mais ce n'est pas évident : le nombre de personnes qui quittent leur poste pour arriver à cette mobilité externe elles sont peu nombreuses. Ce qu'on pratique chez nous, comme on a beaucoup de filières et beaucoup de domaines c'est l'immersion donc il y a quand même pas mal d'agents qu'on va mettre en immersion par exemple au guichet. À la fin c'est l'enseigne qui va nous dire si oui ou non ils souhaitent garder l'agent, s'ils souhaitent garder l'agent il y a une proposition de poste. Mais l'agent peut refuser le poste.

*0008 *Responsable stage emploi (45 ans)*

Après si la personne en face de vous dit qu'il n'y a pas d'évolution possible à un moment donné je cherche ailleurs. Mais autrement s'il y a des évolutions possibles il faut rester motivé, monter au créneau demande à l'employeur une formation et tenter sa chance. Et ne pas hésiter, s'il n'y a pas d'évolution possible, à partir. L'entreprise peut développer l'employabilité de ses salariés sur trois facteurs : la reconnaissance, l'appartenance, et la rémunération. Je mets la rémunération en dernier lieu et ce n'est pas innocent. Je ne dis pas qu'il faut systématiquement augmenter un salaire, ce qui est stupide parce que l'homme en veut toujours plus et il ne sera jamais satisfait c'est évident. Néanmoins de temps en temps pourquoi pas lui donner une prime en disant tu as fait correctement ton truc et je te reconnais par rapport à ça.

Section 3. Le modèle de recherche enrichi

Le modèle de recherche proposé à l'issue de l'examen de la littérature c'est avéré pertinent car les différents mondes lexicaux sur la thématique des pratiques RH renvoient à des pratiques en lien avec l'employabilité. De même que les dimensions de l'employabilité individuelle et centrée sur les compétences se rapportent aux facteurs de l'employabilité identifiés dans la littérature.

Nous proposons dans cette section les hypothèses de recherche et le modèle enrichi.

1.1. La problématique de la recherche et les hypothèses.

La littérature et l'étude qualitative nous ont permis de vérifier la pertinence de notre modèle et d'identifier les différentes dimensions propres à chaque concept. Nous cherchons à répondre à la problématique suivante :

Quelle est l'influence des pratiques RH sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle ?

Les questions qui découlent de cette problématique sont :

Quelles sont les pratiques RH favorables à l'employabilité des salariés ?

Les pratiques RH influencent-elles les différents aspects de l'employabilité (individuelle, par les compétences, interne et externe) ?

Est-il plus efficace d'utiliser ces pratiques RH de manière isolées ou combinées ?

Si l'entreprise opte pour une politique de développement de l'employabilité, les salariés seront-ils plus impliqués ?

A l'issue de cette étude et à partir de notre revue de la littérature nous proposons les hypothèses de recherche détaillées, (cf. tableau 23). En nous appuyant sur les fondements théoriques du contrat psychologique (Rousseau, 2014 ; Lemire, 2005 ; Sharpe, 2003) et de la nouvelle alliance (Clarke et Patrickson, 2007 ;

Cheshire et al., 2002) nous avons pu établir le lien entre les pratiques RH et l'employabilité. La théorie configurationnelle et universaliste

L'étude qualitative nous a permis d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité et ainsi de confirmer ce lien. En outre les données empiriques relevées dans la littérature soulignent une relation positive entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle notamment sous sa forme affective (Paul et Anantharaman, 2004 ; Payne et Huffman, 2005 ; Browning, 2006 ; Wrigth et Kehoe, 2007). Enfin, En nous appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) nous sommes parties du postulat que si l'organisation développe l'employabilité de ses salariés alors réciproquement ils s'impliqueront envers leur entreprise. Pour étayer, cette proposition la littérature apporte des résultats qui mettent en lumière la relation entre l'employabilité et l'implication organisationnelle (Van Dam, 2004 ; Yousaf, 2010 ; Yousaf et Sanders, 2012 ; Camps & Majocchi 2010 ; Müller et al., 2011).

Pour plus de clarté, nous présentons d'abord les hypothèses relatives aux effets des pratiques RH isolées et ensuite les hypothèses correspondantes aux effets des pratiques RH combinées sur les trois aspects de l'employabilité, et sur les trois formes de l'implication organisationnelle.

Tableau 21 : Les hypothèses détaillées de la recherche

Thèmes	N°	Hypothèses
Effets des pratiques RH isolées	H1	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité.
	H1a	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité individuelle
	H1b	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité par les compétences
	H1c	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité interne et externe
	H3	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication organisationnelle
	H3a	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication affective
	H3b	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication calculée
	H3c	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication normative
	H5	L'employabilité influence positivement l'implication organisationnelle.
	H5a	L'employabilité individuelle influence positivement l'implication organisationnelle.
	H5b	L'employabilité par les compétences influence positivement l'implication organisationnelle.
	H5c	L'employabilité interne et externe influence positivement l'implication organisationnelle.
	H6	L'employabilité a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.
	H6a	L'employabilité individuelle a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.
	H6b	L'employabilité par les compétences a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.
H6c	L'employabilité interne externe a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.	
Effets des pratiques RH combinées	H2	L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.
	H2a	L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité individuelle supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.
	H2b	L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité par les compétences supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.
	H2c	L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité interne et externe supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.
	H4	La combinaison des pratiques RH a un impact plus significatif sur l'implication organisationnelle.
	H4a	La combinaison des pratiques RH a un impact plus significatif sur l'implication affective.
	H4b	La combinaison des pratiques RH a un impact plus significatif sur l'implication calculée.
	H4c	La combinaison des pratiques RH a un impact plus significatif sur l'implication normative.

1.2. Le modèle de recherche enrichi

La revue de la littérature offre une grille de lecture qui permet de comprendre qu'il existe des pratiques RH favorables à l'employabilité, différentes approches de l'employabilité, et trois formes d'implication organisationnelle. Ainsi le modèle conceptuel, comprend les pratiques RH suivantes : la formation, la mobilité

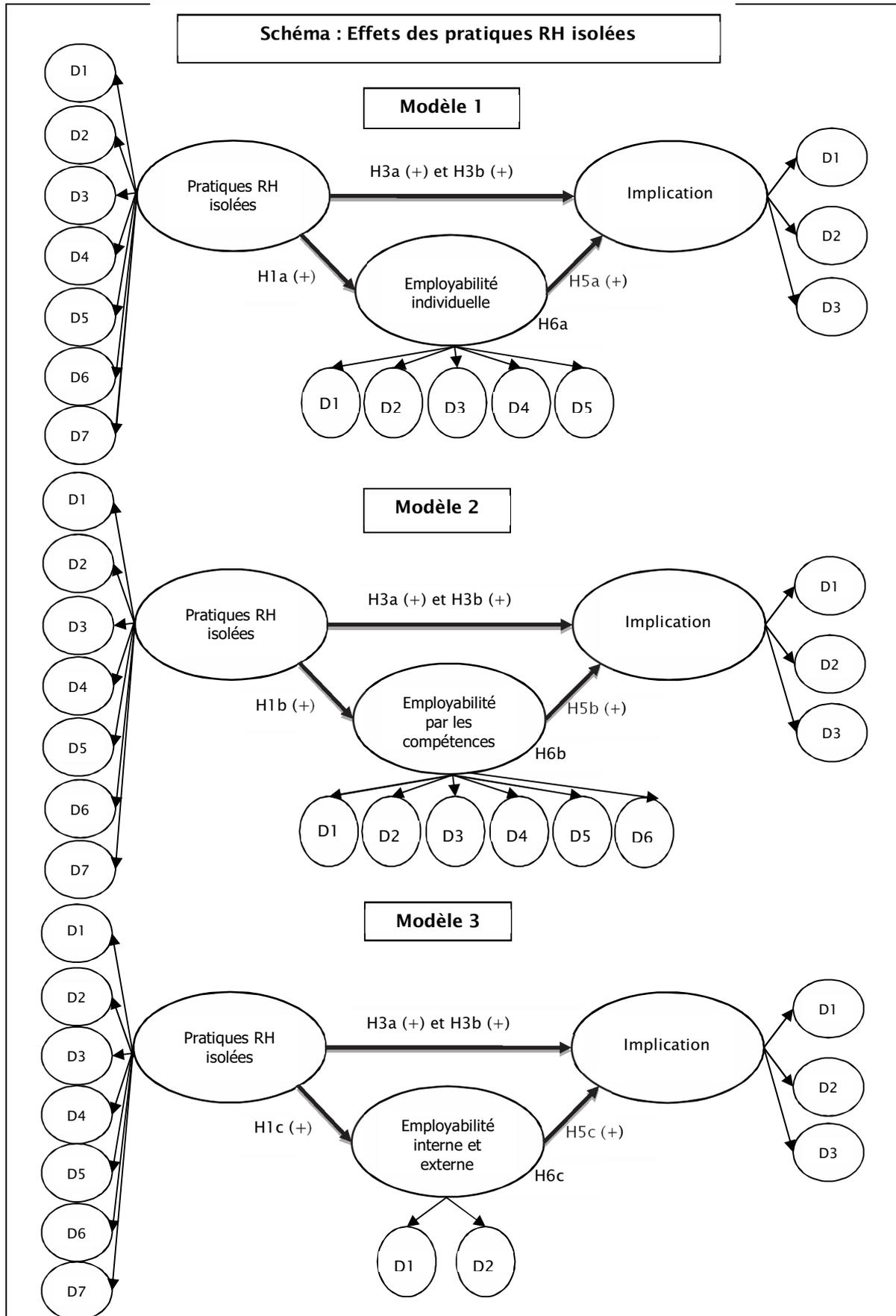
(interne et externe), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'organisation qualifiante (gestion des compétences) (Nauta et al., 2009 ; Baruel-Bencherqui et al., 2012 ; Hategikimana et Roger, 2000 ; Finot, 2000 ; Tremblay, 2011) . L'employabilité comprend les trois approches suivantes : l'employabilité individuelle, l'employabilité par les compétences et l'employabilité interne/externe (Fugate et Kinicki, 2008 ; Van Der Heijde et Van Der heijden, 2005, 2006 ; Rothwell et Arnold, 2007). L'implication organisationnelle est formée par l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative (Allen et Meyer, 1996).

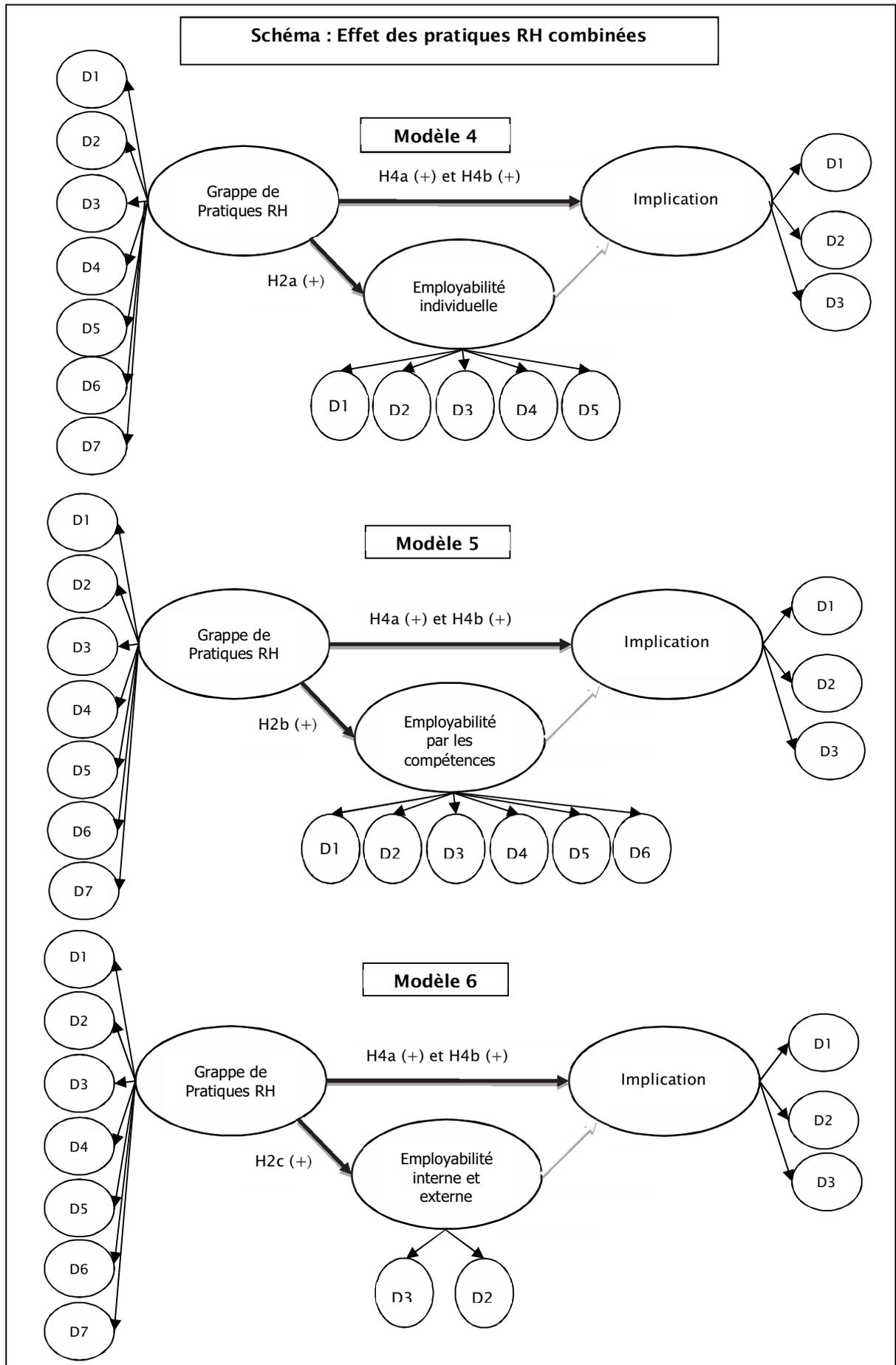
A l'issue de notre étude qualitative, l'enrichissement du modèle s'est opéré au niveau des pratiques RH et de l'employabilité. Nous ajoutons à notre modèle trois pratiques RH supplémentaires : l'information, l'évaluation, et la rémunération ; et une dimension supplémentaire pour l'employabilité par les compétences : l'attractivité du salarié.

Nous avons également généré des items pour l'évaluation (D2), la GPEC (D4) (cf. tableau 22, 28) et l'attractivité du salarié (D6) (cf. tableau 21, 26) en vue de préparer notre étude quantitative.

Les schémas qui suivent présentent les modèles de recherche enrichis des effets des pratiques RH isolées et des effets des pratiques RH combinées (cf. figure 7). Chaque modèle propose une description des dimensions des concepts mobilisées pour cette recherche. Les dimensions (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7) de chaque concept (pratiques RH, employabilité et implication organisationnelle) sont présentées dans les tableaux 25 à 29 (cf. chapitre 5, section 1, 1.2).

Figure 7 : Les modèles de recherche enrichis





Synthèse et Conclusion du Chapitre 4

Nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire par entretiens semi-directifs auprès de 21 salariés issus d'horizons variés. Ces entretiens étaient centrés sur notre problématique de recherche et plus spécifiquement sur les pratiques RH favorables à l'employabilité et les dimensions de l'employabilité individuelle et centrée sur les compétences.

La première section, décrit la méthodologie de l'étude en apportant des précisions sur la collecte des données et le mode d'analyse. Cette étude nous a conduite à un double objectif, (1) d'abord vérifier la pertinence du modèle proposé à l'issue de l'analyse de la littérature, (2) ensuite enrichir le modèle de recherche et préparer la phase quantitative pour le test du modèle, en générant certains items relatifs aux pratiques RH (cf. tableau 21 et 22).

La deuxième section a été consacrée à exposer les résultats obtenus et à les interpréter. Ce chapitre nous a permis d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité en plus de celles identifiées dans la littérature (cf. tableau 22) et d'explorer le concept de l'employabilité à travers une explicitation des dimensions de l'employabilité dont doit disposer le salarié (cf. tableau 21).

La pertinence de cette étude réside dans ses deux derniers aspects car la littérature nous a permis de constater qu'il existe une multitude de pratiques RH, et que plusieurs définitions de l'employabilité coexistent. Il s'est avéré nécessaire de délimiter les pratiques RH et de nous assurer des aspects de l'employabilité que nous retenons pour notre recherche.

Enfin, la troisième section présente les hypothèses de recherche détaillées et le modèle de recherche enrichi.

Synthèse :

Tableau 22 : Synthèse des résultats obtenus sur la thématique de l'employabilité et items générés

Concept	Dimensions	Indicateurs	Items
Employabilité centrée sur la personnalité et sur les compétences	Ouverture aux changements dans le travail.	Etre capable de se remettre en question, d'être en état de veille. Anticiper les risques, optimiser sa capacité d'adaptation. Intégrer les changements en interne et en externe. Se former aux nouvelles technologies.	--
	La motivation dans le travail et dans la carrière, la proactivité et l'identité au travail.	Capacité à être « force de proposition », à prendre des initiatives dans le travail, et à être entreprenant. Se faire connaître et inspirer confiance. Se définir dans un contexte de carrière. S'inscrire dans un processus d'apprentissage continu.	--
	L'attractivité du salarié.	Comprendre les besoins de son environnement. Faire évoluer ses savoirs, savoir-faire et savoir-être. Développer ses compétences et ses aptitudes. Mettre à jour ses compétences techniques. Ajuster ses attitudes et ses comportements à son environnement.	4
	Résilience dans le travail et dans la carrière	Résister aux stress provoqué par un environnement turbulent. Garder le cap. Retomber sur ses pieds.	--

Tableau 23 : Synthèse des résultats obtenus sur la thématique des pratiques RH et items générés

Concept	Dimensions	Outils	Items
Pratiques RH favorables au développement de l'employabilité	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	La cartographie de l'emploi, des métiers et des postes ; Les référentiels compétences ; l'identification des métiers sensibles ; Les observatoires des métiers. La mobilité, le bilan de compétence, la formation.	4
	La communication interne.	Transparence ; Catalogue de formation ; Bourses d'emploi ; Journal interne ; Intranet ; « Espace-temps communication » ; Responsabilité du manager, du service RH, de la direction, des représentants du personnel, des institutions et du salarié.	--
	Les moyens de formation.	Droit individuel à la formation (DIF) ; Congé individuel de formation (CIF) ; Entretiens annuels d'évaluation ; Contrat de reclassement ; Aide à l'essaiage ; Aide à la création d'entreprise ; formation professionnelle et continue ; Projet de mobilité.	3
	La rémunération et la mobilité professionnelle	Intégrer des projets et des missions temporaires ; Mobilité géographique ; mobilité fonctionnelle ; Rémunération	--

Le détail des items sont présentés dans les tableaux 26 et 28 (cf. chapitre 5).

CHAPITRE 5 : L'OPERATIONNALISATION ET LE TEST DES ECHELLES RETENUES

Au cours de cette phase de la partie empirique, nous nous basons sur les définitions des différents construits présentées lors de la partie théorique pour prévoir un instrument de mesure spécifique pour chacun de ces concepts. Le test de ces instruments sera appliqué à un échantillon de 266 salariés choisi en fonction de l'objectif de la recherche. Les données obtenues seront analysées. Le présent chapitre a deux objectifs complémentaires pour adapter les échelles de l'employabilité, des pratiques de GRH et de l'implication.

Le premier objectif concerne le test de la structure factorielle, de la multidimensionalité des échelles puis de leur fiabilité à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire. Le deuxième objectif porte sur la validation des échelles de mesure à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire.

Ce chapitre sera ordonné en deux sections. La première présente la méthodologie suivie et les différents instruments de mesure qui constituent le questionnaire de cette étude. La deuxième section expose l'analyse factorielle exploratoire s'appuyant sur l'analyse en composantes principales (ACP), et sur l'analyse factorielle confirmatoire se reposant sur les équations structurelles (SEM).

Section 1. La méthodologie, le recueil des données et l'opérationnalisation des concepts

Cette section expose la démarche méthodologique et présente les différents instruments de mesure retenus pour cette recherche.

1.1. La méthodologie de l'étude factorielle exploratoire et confirmatoire

La première partie sera consacrée à la définition de la méthodologie suivie dans les deux étapes de la validation des échelles de mesure.

1.1.1. La démarche de l'étude exploratoire

La purification du questionnaire s'articule autour de deux axes : l'analyse factorielle et le test de fiabilité des échelles de mesure. (1) Pour l'analyse factorielle on cherche à réduire un nombre important d'informations à quelques grandes dimensions ou facteurs. La méthode d'extraction des axes factoriels choisie est l'analyse en composantes principales (ACP), conformément aux recommandations de certains auteurs (Roussel, 1998 ; Evrard et al. 2003). L'objectif est de tester la multidimensionalité d'un construit et d'extraire des facteurs à partir des variables initiales sans chercher de structure a priori. L'analyse en composantes principales permet d'extraire certains facteurs ou dimensions qui seront ou non en conformité avec les dimensions identifiées lors de l'étude théorique.

Pour chercher des dimensions communes il convient, selon Evrard et al. (2003) de vérifier la cohérence des données et la possibilité de leur factorisation. Le test de sphéricité de Barlett MSA¹ et le test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) permettent

¹ Measure of Sampling Adequacy

cette vérification. Le test MSA (1) vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. Pour une valeur qui tend vers 0 ce test permet de rejeter cette hypothèse. Le nombre de facteurs retenus sera fixé sur la base de la valeur propre (la variance expliquée par chaque facteur) et de la restitution minimum. Les valeurs propres représentent la variance expliquée par chaque facteur. Les facteurs sélectionnés sont ceux dont la valeur propre est supérieure à 1 selon la règle de Kaiser (1958). Concernant les items à retenir, il s'agit de ne retenir que ceux qui sont fortement corrélés avec les facteurs jugés les plus importants (Evrard et al., 2003). Deux indices pourront être utilisés : (1) la qualité de la représentation de chaque variable avec la solution factorielle initiale, appelée aussi communalité, et (2) la contribution factorielle de chaque item à la solution factorielle finale, c'est-à-dire après rotation.

(2) Pour le test de fiabilité, « une fois le choix de la solution déterminé, après rotation et épuration des items, l'alpha de Cronbach permet de vérifier la cohérence interne d'un ensemble d'items » (Evrard et al. 2003; p. 307). Si les items mesurent un même phénomène ils devraient être corrélés et la covariance devrait être élevée. Un alpha proche de 1 indique qu'il y a une bonne cohérence entre les items et qu'ils mesurent effectivement le même phénomène. Ce coefficient est généralement jugé acceptable à partir d'un seuil de 0,6 (les modalités de mise en œuvre de l'analyse factorielle et du test de fiabilité seront expliquées ci-après).

1.1.2. La démarche de l'étude confirmatoire

La validité d'un construit est généralement établie par des procédures telles que l'analyse factorielle ou multidimensionnelle (Chandler et Lyon, 2001 ; p.107). Pendant cette phase et conformément aux suggestions de Gerbing et Anderson (1988) et Ahire et al. (1996), nous effectuons une Analyse Factorielle Confirmatoire (CFA sous LISREL 8.80) (1) pour tester l'ajustement et la structure

factorielle des modèles de mesure consolidés par l'analyse exploratoire, (2) pour vérifier la validité et (3) la fiabilité des cinq échelles de mesure mobilisées dans cette étude.

L'objectif est de tester les propriétés psychométriques pour les cinq échelles de l'étude. Comme il est recommandé dans des études antérieures, plusieurs critères d'ajustement ont été utilisés pour évaluer la solidité des modèles de mesure (Bollen et Long, 1993).

L'ajustement des modèles de mesure des différentes facettes a été mené sur la base des indices d'ajustement fournis par LISREL, c'est-à-dire : (a) le ratio de chi-deux par le degré de liberté (χ^2/df) qui doit se situer entre 2 et 5 (Marsh and Hocevar, 1988). (b) le GFI (goodness-of-fit index;), CFI (comparative fit index), NNFI (non-normed fit index) indices qui doivent être supérieurs à 0,9 et (c) le RMSEA (root mean square error of approximation) qui doit être inférieur à 0,05 (Rupp and Segal, 1989). Ces indices sont synthétisés dans le tableau suivant. Trois types d'indices permettent d'évaluer un bon ajustement : des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Parmi les indices d'ajustement nous nous limitons à la présentation de ceux qui correspondent à la méthode d'analyse de maximum de vraisemblance (ML sous LISREL) adoptée dans cette étude.

Tableau 24 : Indices d'ajustement et valeurs clés

Types d'indices	Indice	Auteurs	Sensibilité	Valeur clé
Indices absolus Évaluent la conformité du modèle théorique aux données collectées	GFI & AGFI	(Jöreskog et Sörbom, 1986)	Sensible à la complexité du modèle	supérieur à 0,9
	RMR	(Jöreskog et Sörbom, 1986)	Sensible à la matrice de départ (corrélation aux variances covariances)	La plus proche de 0
	RMSEA	(Steiger et Lind, 1980)	Indépendant de la complexité du modèle et de la taille de l'échantillon	Inferieure 0,08
Indices incrémentaux Ils améliorent l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle de base	NFI	(Bentler et Bonnett, 1980)	Sensible à la méthode d'estimation et à la taille de l'échantillon	supérieur à 0,9
	NNFI	(Bentler et Bonnett, 1980)	Sensible à la taille de l'échantillon	supérieur à 0,9
	CFI	(Bentler, 1990)	Sensible à la méthode d'estimation	supérieur à 0,9
Indices de parcimonie Ils permettent de choisir parmi plusieurs celui qui a la meilleure parcimonie	Khi-deux normé	(Jöreskog, 1969)	Sensible à la taille de l'échantillon	Entre [1, 5[

La validité des instruments de recherche peut être évaluée par deux indices : la contribution factorielle et la variance moyenne extraite (Fornell et Larcker 1981).

En outre, une contribution factorielle supérieure à 0.45 et une valeur de t

significative supérieure à 1,96 est considérée comme une preuve de la validité (Bentler et Wu, 1993; Jöreskog et Sörbom, 1989). L'average variance extracted (AVE) mesure la quantité de la variance capturée par le construit par rapport à la quantité de variance due aux erreurs de mesure. Lorsque l'AVE est inférieure à 0,50, la variance due aux erreurs de mesure est supérieure à la variance due aux construits (Fornell et Larcker 1981). Dans ce cas, la validité convergente de la construction est discutable. Dans cette étude la validité des instruments de recherche est appréciée par deux indices : la contribution factorielle et le test t.

Les valeurs de α de Cronbach, le coefficient de fiabilité composite (CR Composite reliability) et le rho de Joreskog sont les principaux indices utilisés pour évaluer le modèle de mesure. Ces indices indiquent l'homogénéité, la cohérence, la fiabilité de l'échelle et la validité de construit (Bagozzi, Youjjae, & Phillips, 1991 ; Fornell et Larcker, 1981 ; Kock, 2012). Selon ces auteurs ces indices doivent être tous au-dessus d'un seuil minimal de 0,70. Dans cette étude le rho de Joreskog est retenu pour asseoir la fiabilité des construits.

Il convient, à présent de présenter le recueil des données et de décrire l'échantillon que nous avons retenue pour l'étude quantitative.

1.2. Le recueil des données et la description de l'échantillon

Dans cette section nous allons aborder dans un premier temps, la démarche suivie pour cibler les participants de l'enquête et pour administrer le questionnaire de l'étude quantitative. Dans un second temps, nous présenterons les principales caractéristiques de l'échantillon.

1.2.1. L'échantillonnage et le recueil des données

Après la définition de l'échantillon, le souci est de sélectionner les répondants qui assurent la meilleure représentativité de la population mère. L'unité d'échantillonnage est le salarié (homme ou femme ; employé, technicien, cadre, cadre supérieur, ingénieur). Dans cette enquête, nous ne disposons pas d'une base de sondage, ou d'une liste exhaustive des salariés de la population. Seules des listes imparfaites sont disponibles. Par conséquent, nous avons développé un réseau de contacts professionnels sur des réseaux sociaux professionnels. Ces réseaux nous ont permis d'effectuer des recherches par entreprises.

Pour l'échantillonnage nous avons eu recours aux méthodes dites aléatoires, ou encore méthodes empiriques ou à choix raisonné. Elle consiste à utiliser des personnes comme sources d'identification d'unités additionnelles. Cette méthode présente le risque de la sur-représentation ou de la sous-représentation de certaines parties, ce qui est de nature à fausser la représentativité de l'échantillon. Nous avons choisi des modes de recueil susceptibles de minimiser ce biais. Dans un premier temps, un contact initial avec les répondants a été engagé. Ce premier contact a été accompagné par une lettre d'avis (cf. annexes) présentant l'étude et informant les répondants potentiels de l'enquête à venir. Ce contact a permis d'obtenir les adresses personnelles de courrier électronique. Les salariés contactés sont issus d'entreprises de tailles et de secteurs variés. Dans un deuxième temps, parmi les personnes contactées, nous avons sélectionné uniquement les adresses électroniques des salariés en poste avant l'envoi effectif du questionnaire.

Le choix d'une méthode dépend du coût de l'enquête en temps et en frais de déplacement et de la possibilité d'accéder au plus grand nombre de répondants, et particulièrement des répondants représentatifs de la population concernée par l'enquête. En considérant ces contraintes, nous avons opté pour un questionnaire

auto-administré (cf. annexes) par voie électronique. Elle consiste à soumettre le questionnaire directement aux répondants qui le remplissent eux-mêmes. L'enquête par voie électronique a été préférée à l'enquête par voie postale pour le gain de temps et parce qu'elle permet de cibler les individus de l'échantillon. Truell et al. (2002) souligne que la généralisation d'internet et plus spécifiquement les outils de recherches en ligne, offrent aux chercheurs de nouvelles perspectives pour collecter les données.

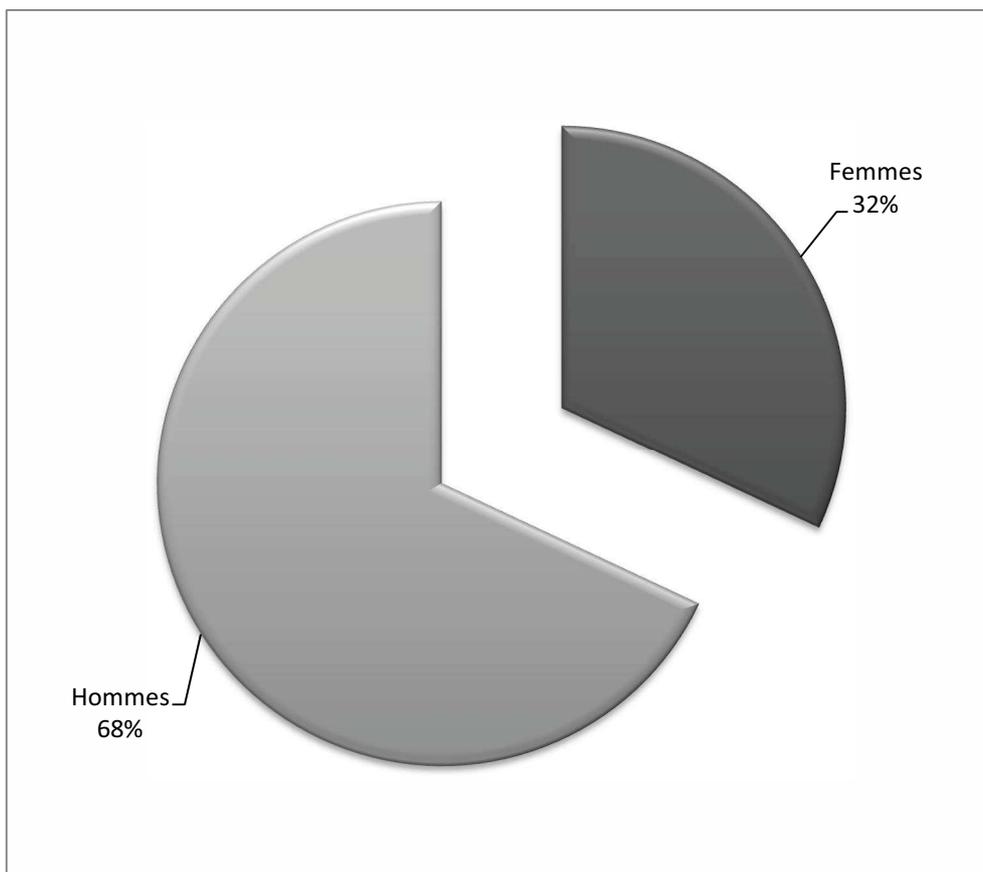
Pour la structure, la forme et la diffusion du questionnaire, nous nous sommes inspirée de la méthode « *Total Method Design* » de Dillman (1978). Cette méthode permet de maximiser le taux de retour et de garantir la qualité des réponses. Elle donne de nombreuses recommandations pratiques pour augmenter l'intérêt à répondre aux questionnaires. Ces conseils nous ont permis d'élaborer une introduction accueillante et de garantir l'anonymat des réponses et la sécurité du site pour les répondants. En outre, des informations sont fournies aux répondants sur les manipulations requises pour naviguer sur le questionnaire et sur le temps nécessaire pour répondre au questionnaire. Pour limiter les efforts de compréhension et éviter les erreurs de mesure, toutes les échelles de notations ont été clairement énoncées.

Enfin, l'envoi comportait un courrier expliquant la démarche et l'objet de notre recherche, un lien vers le questionnaire et une signature permettant de nous identifier (coordonnées, statut, université d'appartenance). La mise en ligne de notre enquête a duré 4 mois (de décembre 2012 à mars 2013).

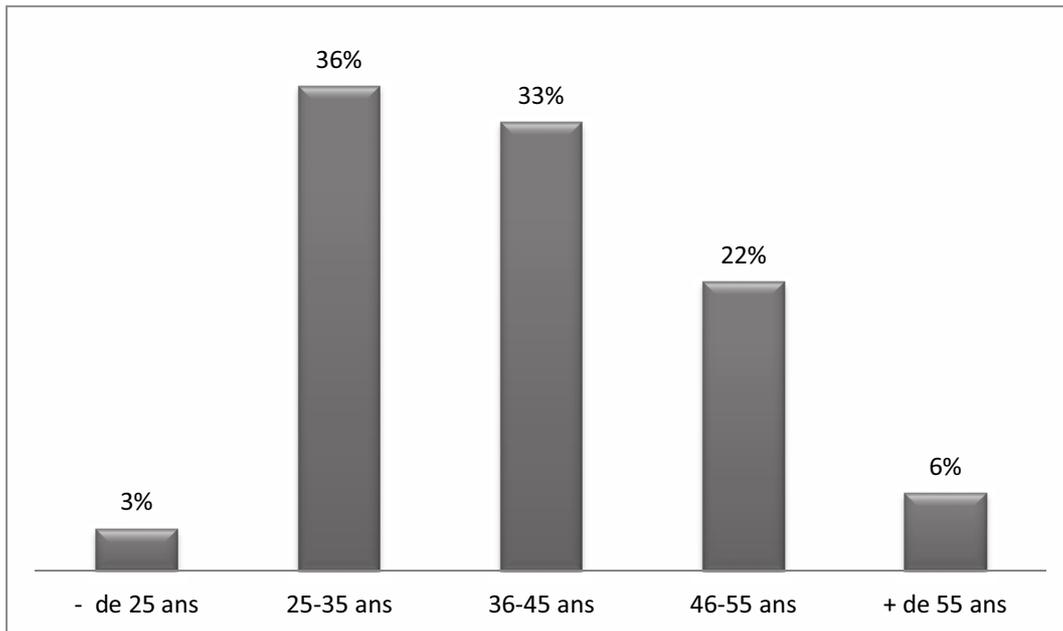
Nous allons décrire l'échantillon des salariés qui ont acceptés de participer à cette étude et de présenter le profil des entreprises dans lesquelles ces salariés évoluent. Cette description servira à vérifier les caractéristiques et la distribution de l'échantillon de l'étude.

1.2.2. La description de l'échantillon

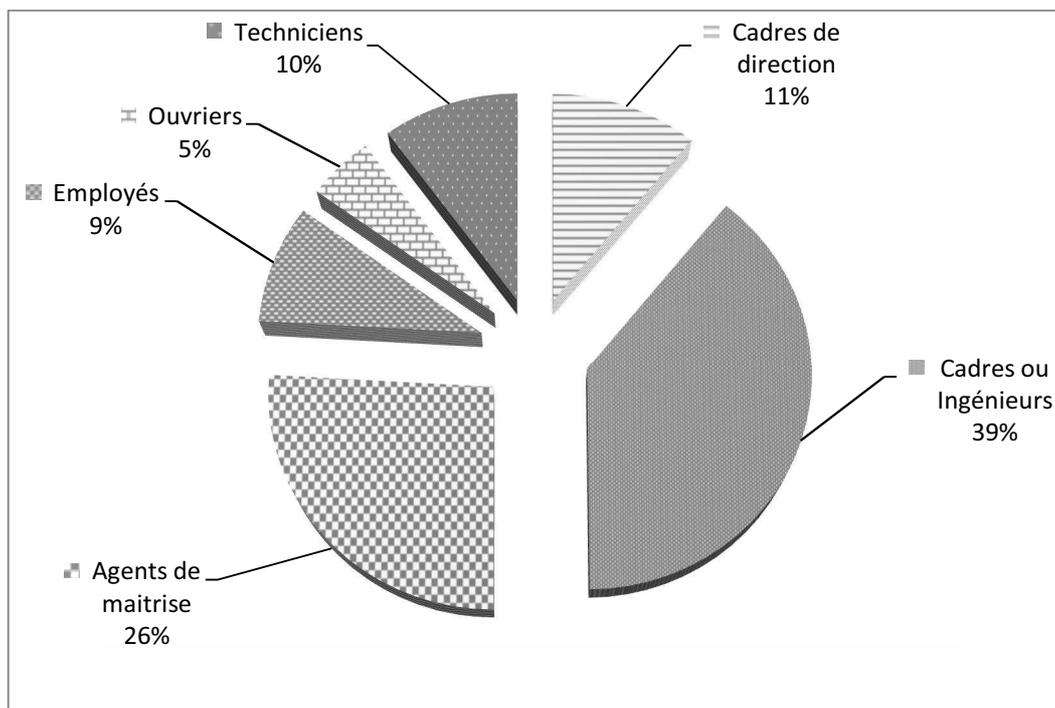
Par rapport à la problématique de notre recherche et la volonté de mobiliser les méthodes des équations structurelles, l'objectif est d'atteindre un échantillon suffisant en nombre et en qualité pour l'analyse des données (Dillman, 2011). Nous pouvons signaler l'efficacité des enquêtes (auto-administrées par Internet) dans l'obtention d'un taux de retour acceptable et d'un faible pourcentage de questionnaires non exploitables. Parmi les indices utilisés pour contrôler la qualité d'une enquête est le taux de réponses global (nombres de personnes répondant à l'enquête par le nombre de personnes contactées). Dans notre étude ce taux est estimé à 8%. Le nombre total des réponses obtenues est de 266. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées ci-après. Le sexe : l'échantillon est composé de 39% de femmes et 68% d'hommes.



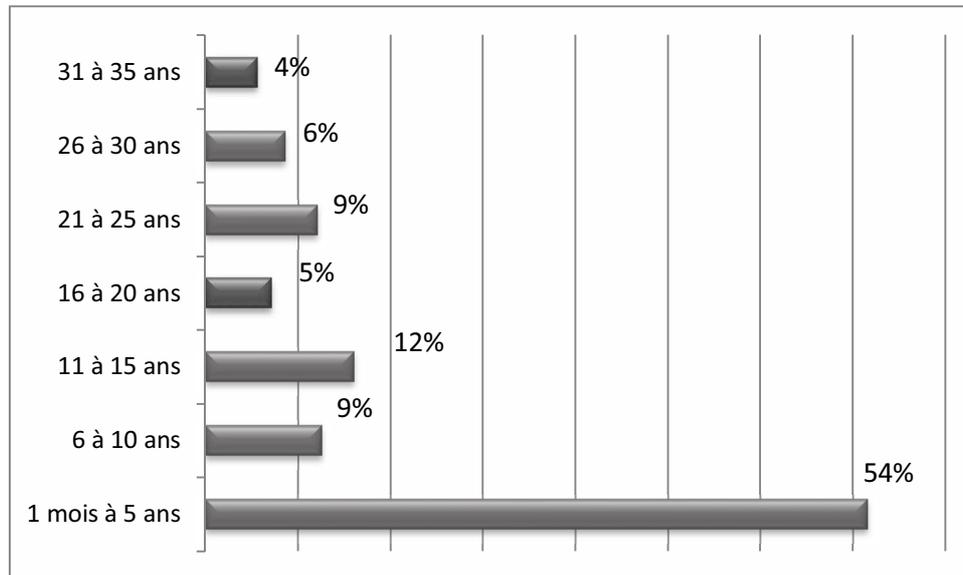
L'âge : le schéma suivant représente la dispersion des participants à l'enquête selon la tranche d'âge.



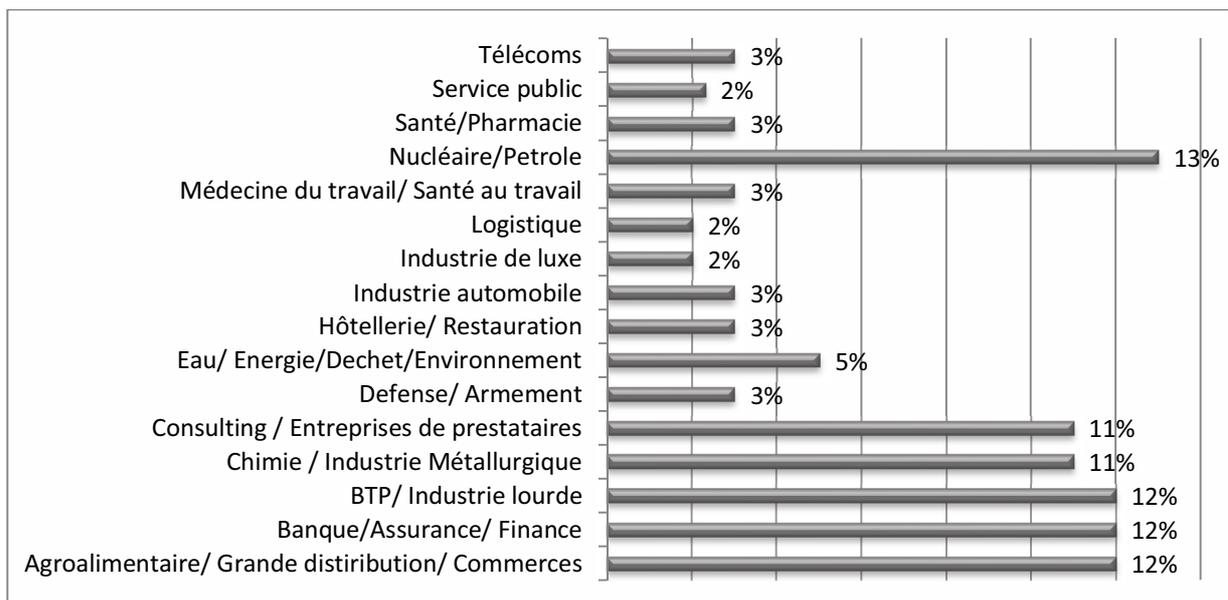
La catégorie socio-professionnelle (CSP) : le diagramme qui suit présente la répartition de l'échantillon selon la CSP.



Il apparaît intéressant de présenter la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste.



Enfin nous présentons les secteurs d'activité des entreprises qui ont été ciblées dans l'enquête.



La plupart des salariés contactés sont issus d'entreprises composées de plus de 200 employés. Nous avons opté pour la taille d'entreprise comme facteur de contingence, ainsi des salariés de grandes entreprises ont été sollicités car la fonction des ressources humaines y est plus développée. En effet Mintzberg (1982) souligne que « *plus une organisation est de grande taille, plus sa structure*

est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée». Ainsi, en ciblant les employés des entreprises de plus de 200 salariés, nous avons l'assurance qu'il existe une structure de gestion des ressources humaines (Dietrich et Pigeyre, 2011) et donc des pratiques RH qui peuvent être déployées en fonction des enjeux que l'organisation souhaite privilégier.

A présent, il convient de présenter les échelles utilisées pour l'enquête.

1.3. L'opérationnalisation des construits

Après un inventaire aussi complet que possible des instruments appropriés aux concepts étudiés, nous avons sélectionné ceux qui ont traversé les étapes de validation les plus rigoureuses. La plupart des échelles de mesure sont issues de travaux anglo-saxons. Il existe diverses méthodes de traduction et différents outils et procédures qui peuvent être utilisés pour évaluer l'équivalence et la qualité des traductions (Hambleton, 1993 ; 1994). Nous avons opté pour la traduction inversée car c'est la méthode la moins critiquée et elle est facile à mettre en œuvre. La méthode de traduction inversée² (la rétro-traduction) consiste à faire traduire (par un spécialiste bilingue) le questionnaire en une langue cible (français), puis à le faire retraduire en une langue source (anglais). A la fin de ce processus, l'écart entre la version originale et la version retraduite a été réduit, les items et les termes problématiques ont été identifiés et les modifications nécessaires ont été apportées afin d'obtenir la traduction la plus fiable.

Après cette phase le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test. Ce pré-test « a pour objectif principal d'évaluer l'efficacité de l'instrument dont on a rédigé le

² Back translation

projet » (Javeau, 1990 ; p. 108). A cette fin, nous nous sommes adressée à des pairs, des experts et des personnes de la population cible (N= 12). Ce pré-test a permis notamment de vérifier la facilité de compréhension et d'interprétation du questionnaire et son degré d'accessibilité.

1.3.1. L'échelle de l'employabilité individuelle

Le questionnaire de l'employabilité retenu est basée sur les travaux de Fugate et Kinicki (2008). Ces auteurs ont mené trois études indépendantes pour établir la validité de la construction de l'échelle relative à la disposition à l'employabilité. Une première étude a fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire et d'une deuxième étude pour l'analyse factorielle confirmatoire. A l'issue de ces études un instrument de mesure de 25 items a été confirmé. L'étude 2 a permis de définir la structure multidimensionnelle du concept et les facteurs latents de l'instrument. Enfin la troisième étude a contribué à l'évaluation globale pour la validité conceptuelle de la disposition à l'employabilité, afin de confirmer notamment la structure factorielle trouvée dans l'étude 2.

Tableau 25 : Employabilité individuelle, l'échelle de Fugate et Kinicki (2008)

Codes	Items	Dimensions
EOC1	Je sens que les changements au travail ont généralement des répercussions positives sur moi.	Dimension 1 : ouverture aux changements au travail
EOC2	J'accepte généralement les changements au travail.	
EOC3	Je me considère ouvert(e) aux changements au travail.	
EOC4	Je peux faire face efficacement aux changements organisationnels et aux changements au travail.	
EOC5	Je suis en mesure de m'adapter aux circonstances changeantes au travail.	
EPR1	Je me tiens informé(e) des évolutions de mon entreprise.	Dimension 2 : Proactivité au travail et dans la carrière
EPR2	Je me tiens informé(e) des évolutions de mon secteur.	
EPR3	Je me tiens informé(e) des évolutions relatives à mon poste.	
EMO1	J'ai participé à des formations ou à des remises à niveau qui vont m'aider à atteindre mes objectifs.	Dimension 3 : Motivation dans la carrière
EMO2	J'ai mis en place un plan spécifique de carrière pour la réalisation de mes objectifs de carrière.	
EMO3	Je cherche à être affecté(e) à des missions qui me seront utiles pour réaliser mes objectifs de carrière.	
ERES1	Je suis optimiste sur mes perspectives de carrière.	Dimension 4 : Résilience au travail et dans la carrière
ERES2	Je sens que je suis un(e) employé(e) précieux (se) au travail.	
ERES3	J'ai le contrôle sur mes perspectives de carrière.	
ERES4	Mes dernières expériences ont généralement été positives.	
ERES5	J'ai une attitude positive envers mon travail.	
ERES6	En période d'incertitude au travail j'ai l'habitude de m'attendre au meilleur.	
ERES7	Je vois toujours les choses du bon côté au travail.	
ERES8	Je pense qu'il peut y avoir des opportunités dans toutes difficultés rencontrées au travail.	
EID1	Je me définis par le travail que je fais.	Dimension 5 : Identité de travail
EID2	Je suis impliqué(e) dans mon travail.	
EID3	Il est important pour moi que les autres aient une bonne opinion de mon travail.	
EID4	Il est important pour moi de réussir dans mon travail.	
EID5	Le type de travail que j'exerce est important pour moi.	
EID6	Il est important pour moi que l'on reconnaisse mes succès dans mon travail.	

1.3.2. L'échelle de l'employabilité par les compétences

Le concept retenu de l'employabilité basée sur les compétences est celui de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006). L'analyse de la structure factorielle et le test de fiabilité de l'échelle de l'employabilité basée sur les compétences sont respectivement étudiés. Cette conceptualisation de l'employabilité s'inscrit dans le courant de l'approche par les ressources (Wernerfelt, 1984). Elle souligne le rôle des ressources spécifiques d'une entreprise dans sa réflexion stratégique (Bader, 2007). Selon cette approche, les compétences sont une des catégories de ressources possibles qui rendent l'entreprise performante et renforcent sa compétitivité. L'échelle développée par ces auteurs repose sur une conceptualisation en cinq dimensions de l'employabilité, dans lesquelles l'expertise professionnelle est complétée par des compétences génériques. Deux acteurs ont été impliqués dans le développement et le test de l'échelle de mesure : les employés et leurs superviseurs immédiats. Par ailleurs, une dimension 6 issue de l'étude qualitative a été rajoutée, elle renvoie à l'attractivité des salariés et elle concerne les compétences du salarié.

Tableau 26 : Employabilité par les compétences, l'échelle de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006)

Code	Items	Dimensions
EXP1	Je me considère compétent(e) pour m'engager en profondeur dans des discussions d'expert dans mon domaine d'activité.	
EXP2	Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et avec peu d'erreurs.	
EXP3	Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour prendre des décisions immédiates concernant mon travail.	
EXP4	Je me considère compétent(e) pour indiquer quand mes connaissances sont insuffisantes pour exécuter une tâche ou résoudre un problème.	Dimension 1 : l'expertise professionnelle
EXP5	Je me considère compétent(e) pour fournir des informations concernant mon travail de façon à être compris(e).	
EXP6	En général, je suis capable de faire la distinction entre des problèmes principaux et des problèmes secondaires et d'établir des priorités.	
EXP7	Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour exécuter mon travail indépendamment.	
EXP8	Je me considère compétent(e) pour aider mes collègues sur la façon de travailler.	

Chapitre 5 : L'opérationnalisation et le test des échelles retenues

EXP9	Je me considère compétent(e) pour évaluer les « pour » et les « contre » des décisions à prendre concernant les méthodes de travail, les matériaux et les techniques liés à mon domaine professionnel.	
EXP10	De façon générale, comment vous évaluez-vous en matière de performance au travail ?	
EXP11	Quelle confiance avez-vous en vos capacités dans votre domaine de spécialisation ?	
EXP12	Comment évalueriez-vous la qualité de vos compétences en général ?	
EXP13	Quelle proportion de votre travail diriez-vous que vous avez menée à bien avec succès au cours de l'année dernière ?	
EXP14	Mon opinion sur la façon dont j'ai fonctionné au cours de l'année dernière est :	
EXP15	Au cours de l'année passée, à quel degré vous êtes-vous senti(e) sûr(e) de vous-même au travail ?	
EA01	Combien de temps passez-vous pour améliorer la connaissance et les compétences qui seront utiles à votre travail ?	
EA02	Je prends la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.	
EA03	J'aborde le développement de mes faiblesses d'une manière systématique.	
EA04	Je suis concentré (e) sur mon développement personnel	Dimension
EA05	Je consacre consciemment mon attention à la mise en œuvre de ma connaissance et mes compétences récemment acquises	2 :
EA06	En formulant mes objectifs de carrière, je tiens compte de la demande du marché externe.	Anticipation
EA07	Au cours de l'année dernière, j'ai été activement occupé(e) à examiner des domaines de travail voisins du mien pour voir où je pourrais réussir.	et
EA08	Pendant l'année passée, je me suis associé (e) aux derniers développements dans mon domaine professionnel.	optimisation
EFP1	Comment qualifiez-vous votre capacité à vous adapter à des changements dans votre milieu de travail ?	
EFP2	Comment qualifiez-vous votre capacité à changer d'entreprise si nécessaire ?	
EFP3	Je m'adapte aux évolutions de mon entreprise.	
EFP4	Généralement à quelle vitesse vous anticipez et tirez profit des changements dans votre travail ?	Dimension
EFP5	Généralement à quelle vitesse vous anticipez et tirez profit des changements dans votre secteur professionnel ?	3 : Flexibilité
EFP6	Quel est le degré de diversités des tâches que vous visez à accomplir dans votre travail ?	personnelle
EFP7	Mon attitude vis-à-vis des changements dans ma fonction est :	
EFP8	Je trouve que le travail avec de nouvelles personnes est :	
EEC1	Je suis impliqué (e) dans l'accomplissement de la mission de mon entreprise ou de mon service.	
EEC2	Je fais pour mon entreprise/ service plus que mes responsabilités directes.	Dimension
EEC3	Je soutiens les processus opérationnels dans mon entreprise.	4 : Esprit
EEC4	Dans mon travail je prends l'initiative de partager des responsabilités avec les collègues.	collectif

EEC5	Dans mon entreprise, je participe à la formation d'une vision commune des valeurs et des objectifs.	
EEC6	Je partage mon expérience et ma connaissance avec les autres. Quelle influence exercez-vous dans votre entreprise ?	
EEQ1	Je souffre du stress lié au travail.	
EEQ2	Mon travail et ma vie privée sont équilibrés.	
EEQ3	Mon travail, mon apprentissage et ma vie sont en harmonie.	
EEQ4	Mes efforts au travail sont en proportion avec ce que je reçois en échange.	
EEQ5	Le temps que je passe sur le développement de mon travail et de ma carrière d'une part, et mon développement personnel et ma détente d'autre part, est équilibré.	Dimension 5
EEQ6	J'atteins un équilibre en alternant un degré élevé d'engagement dans mon travail et un engagement plus modéré aux moments appropriés.	Equilibre
EEQ7	Après avoir travaillé je suis généralement capable de me détendre.	
EEQ8	J'atteins un équilibre en alternant l'atteinte de mes propres objectifs de travail et le soutien de mes collègues.	
EEQ9	J'atteins un équilibre en alternant l'atteinte de mes propres objectifs de carrière et le soutien de mes collègues.	
ATR1	Je suis capable d'ajuster mes savoirs et savoir-faire aux besoins du marché du travail.	Dimension 6 :
ATR2	Je suis capable de m'ajuster aux besoins du poste actuel.	Attractivité
ATR3	Je suis capable d'ajuster mon attitude et mon comportement à mon environnement professionnel.	du salarié (étude
ATR4	Je me sens attractif (ve) aux yeux des employeurs sur le marché de l'emploi.	qualitative)

1.3.3. L'échelle de l'employabilité interne et externe

Rothwell et Arnold (2007), ont développé et validé une échelle sur la perception individuelle de l'employabilité (« Self-perceived employability ») constituée de 16 items. En se basant sur les qualités personnelles et professionnelles, ces items devaient refléter l'employabilité d'un individu au sein de son organisation et en dehors de l'entreprise dans laquelle il est en activité. Pour valider leurs échelles de mesure les auteurs ont administré à 200 professionnels RH un questionnaire intégrant en outre des variables mesurant la réussite professionnelle et l'engagement professionnel, ainsi que des questions relatives à des variables démographiques. A l'issue de leur enquête 11 items sur 16 ont été retenus pour mesurer l'employabilité interne et externe. Le tableau ci-dessous réunit les dimensions, interne et externe, de l'employabilité ainsi que leurs items respectifs.

Tableau 27 : Employabilité interne et externe, l'échelle de Rothwell et Arnold (2007)

Codes	Items	Dimensions
EIN1	Même s'il y avait des réductions d'effectifs dans mon entreprise je suis convaincu(e) que je serais retenu(e).	Dimension 1 : Employabilité interne
EIN2	Mes réseaux personnels dans mon entreprise m'aident dans ma carrière.	
EIN3	Je connais les opportunités provenant de mon entreprise même si elles sont différentes de ce que je fais maintenant.	
EIN4	Parmi les gens qui font le même travail que moi, je suis bien respecté(e) dans mon entreprise.	
EEX1	Les compétences que j'ai acquises dans mon travail actuel sont transférables à d'autres métiers en dehors de cette entreprise.	Dimension 2 : Employabilité externe
EEX2	Je pourrais facilement me reconvertir pour me rendre plus employable ailleurs.	
EEX3	J'ai une bonne connaissance des possibilités pour moi en dehors de mon entreprise, même si elles sont tout à fait différentes de ce que je fais maintenant.	
EEX4	Si j'en avais besoin, je pourrais facilement trouver un autre emploi tel que celui que j'occupe actuellement dans une entreprise similaire.	
EEX5	Je pourrais facilement trouver un emploi semblable au mien dans la plupart des entreprises.	
EEX6	Toute personne occupant le même emploi que le mien et avec des connaissances, une expérience professionnelle et des compétences équivalentes est très recherchée par les employeurs.	
EEX7	Je pourrais obtenir un emploi, n'importe où, tant que mes compétences et mon expérience sont raisonnablement pertinentes.	

1.3.4. L'échelle des pratiques de GRH

Pour les pratiques RH, nous avons pu dégager les items de la rémunération, de la communication et de l'animation en nous basant sur les travaux de Youndt et al. (1996) notamment les items COM1, COM2, REM1, REM2, REM3 et ceux de (Fabi, 2002, 2004) pour l'item COM3. Puis nous nous sommes appuyée sur l'échelle de la logique compétence de Igalens et Scouarnec (2001) pour sélectionner les items de la formation (FORM1, FORM2, FORM3). Les 8 items relatifs aux dimensions de la mobilité (MOB1, MOB2) et de l'organisation qualifiante (ORG1, ORG2, ORG3, ORG4, ORG5, ORG6) et) ont été adoptés des travaux de Nauta, Vianen, Heijden, Dam, & Willemsen (2009). Les items des dimensions relatives à l'évaluation (EVAL

1, EVAL 2, EVAL 3) à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC1, GPEC2, GPEC3, GPEC4) et à la mobilité (MOB3) ont été générés à l'issue de notre étude qualitative.

Tableau 28 : Echelle des pratiques de GRH

Code	Items	Dimensions
ORG1	Mon entreprise encourage les salariés à changer d'emploi régulièrement.	Dimension 1 : Organisation qualifiante
ORG2	Mon entreprise veut des salariés flexibles.	
ORG3	Mon entreprise offre aux salariés la possibilité d'effectuer des activités différentes.	
ORG4	Mon entreprise encourage les salariés à élargir leurs compétences.	
ORG5	L'expérimentation est soutenue dans cette entreprise	
ORG6	Les nombreux règlements et règles de cette entreprise empêchent les gens d'essayer de nouvelles choses. (item inversé)	
EVAL1	Je passe un entretien annuel d'évaluation.	Dimension 2 : Évaluation
EVAL2	J'ai une proposition de formation suite à mon entretien annuel d'évaluation.	
EVAL3	L'entretien d'évaluation me permet d'identifier les compétences à améliorer.	
COM1	Je participe à la prise de décision dans mon entreprise.	Dimension 3 : Animation, communication
COM2	Je ne suis pas informé(e) des décisions prises.	
COM3	J'ai accès à des informations stratégiques.	
GPEC1	J'ai accès dans mon entreprise à une cartographie des métiers, des emplois et des postes.	Dimension 4 : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GPEC2	Mon entreprise me permet d'avoir une visibilité sur l'évolution de l'emploi des métiers et des postes.	
GPEC3	Mon entreprise me permet de connaître les compétences nécessaires pour occuper un poste donné.	
GPEC4	Mon entreprise me permet de connaître les métiers sensibles et émergents.	
MOB1	Dans mon entreprise, il est perçu comme normal que les employés restent dans le même emploi pendant des années et des années.	Dimension 5 : Mobilité
MOB2	Dans mon entreprise, il est perçu comme normal que les employés changent leur travail régulièrement.	
MOB3	Dans mon entreprise, on encourage le changement de poste ou de fonction.	
REM1	Ma rémunération est basée sur mes compétences.	Dimension 6 : Rémunération
REM2	Ma rémunération est basée sur mon comportement (assiduité, implication...)	
REM3	Ma rémunération est individualisée (prime d'ancienneté, bonus...)	
FORM1	J'ai un programme individuel de formation.	Dimension 7 : Formation
FORM2	J'ai un accès facile à un programme de formation si j'en ai besoin.	
FORM3	J'ai la possibilité de participer à des stages de formation.	

1.3.5. L'échelle de l'implication organisationnelle

Plusieurs échelles ont été présentées pour mesurer l'implication des salariés dans l'organisation. Les premières tentatives étaient l'OCQ (*organizational commitment questionnaire*) de Porter et al (1974) et Mowday et al. (1982), composé de 15 items évaluant l'identification psychologique d'un salarié à l'organisation. Puis O'Reilly et Chatman (1986) se basant sur les travaux de Kelman (1958), ont proposé une échelle de 12 items mesurant trois dimensions de l'implication : l'identification ; l'intériorisation ; et la conformité. Enfin, l'échelle communément utilisée et approuvée dans les études récentes sur l'implication organisationnelle est celle de Allen et Meyer (1984 ; 1990, 1993, 1996). Nous avons choisi l'échelle de Allen et Meyer (1996) pour mesurer l'implication organisationnelle constituée de 18 items et plus précisément ses trois facettes (affective, calculée et normative).

Tableau 29 : L'implication organisationnelle, l'échelle de Allen et Meyer (1996)

Codes	Items	Dimensions	
IA1	Je serais très heureux(se) de finir ma carrière dans cette entreprise.	Dimension	1 :
IA2	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	Implication	
IA3	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise. (item inversé)	affective	
IA4	Je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cette entreprise. (item inversé)		
IA5	Je me sens membre à part entière de cette entreprise.		
IA6	Cette entreprise a une grande signification pour moi.		
IC1	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	Dimension	2 :
IC2	Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.	Implication calculée	
IC3	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement.		
IC4	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.		
IC5	Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.		
IC6	Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.		
IN1	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel. (item inversé)	Dimension	3 :
IN2	Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage.	Implication	
IN3	Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords. (item inversé)	normative	
IN4	Cette entreprise mérite ma loyauté.		
IN5	Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.		
IN6	Je dois beaucoup à cette entreprise.		

Section 2. L'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire

Cette partie comprend deux sous-sections : la première traite de la multidimensionalité et de la fiabilité de chaque construit ; la deuxième a pour objectif de vérifier l'ajustement des modèles de mesure aux données empiriques, la validité et la fiabilité de chaque instrument de mesure.

2.1. L'épuration des instruments de mesure

La multidimensionalité permet de vérifier, selon Roussel (1996), si les échelles des différentes facettes du construit permettent de l'évaluer. En effet, l'analyse en composantes principales (ACP) permet d'extraire des facteurs à partir des variables initiales sans rechercher de structure a priori. La conformité de ces facteurs avec les facettes identifiées lors de l'analyse théorique est une preuve en faveur de la multidimensionalité et de la solidité conceptuelle de ces construits. La fiabilité permet de s'assurer, si on mesure plusieurs fois le même concept avec le même instrument, d'obtenir des résultats les plus similaires possible.

2.1.1. L'épuration de l'échelle de la disposition à l'employabilité

Pour l'employabilité individuelle, l'ACP permet d'extraire certains facteurs ou dimensions qui seront ou non en conformité avec les dimensions identifiées lors de l'étude théorique. L'objectif est de tester la multidimensionalité de ce construit : il s'agit d'extraire des facteurs à partir des variables initiales sans chercher de structure *a priori*. D'abord, L'indice KMO (2) indique jusqu'à quel point l'ensemble de variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Pour le concept de l'employabilité individuelle nous avons trouvé un indice KMO de 0,801 ce qui est

considéré comme méritoire ; cela indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

Tableau 30 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'employabilité individuelle

Mesure de Kaiser–Meyer–Olkin.		,801
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1627,803
	ddl	231
	Signification de Bartlett	,000

Les facteurs à retenir sont ceux dont la valeur propre est supérieure à 1 selon la règle de Kaiser (1958). Cinq des facteurs présentés dans le tableau 31 dépassent ce seuil, seul le sixième facteur a une valeur propre de 0,90, inférieure au seuil fixé. Les facteurs doivent, en outre, restituer un minimum de 50 % de variance, les cinq premiers facteurs extraits permettent d'expliquer une partie importante de la variance cumulée (62,31 %). Ainsi, ces cinq composantes principales seront retenues.

Tableau 31 : Facteurs à retenir pour l'employabilité individuelle

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,92	26,93	26,93	3,28	14,94	14,94
2	2,41	10,95	37,89	3,08	14,02	28,97
3	2,18	9,94	47,83	3,07	13,98	42,95
4	1,76	8,03	55,86	2,23	10,13	53,09
5	1,41	6,44	62,31	2,02	9,21	62,31
6	,90	4,10	66,41			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Deux critères sont utilisés pour décider des items à retenir. Le premier critère concerne la qualité de représentation ou la communalité. Celle-ci « mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus. Selon Igalens et Roussel (1998), les items qui ont une variance expliquée par les axes principaux

inférieure à 0,4 doivent être éliminés. Seul l'item ERES4 a une qualité de représentation de 0,40 les autres items varient entre 0,5 et 0,8, ainsi ils sont bien représentés (cf.).

Le deuxième critère se rapporte à la contribution factorielle. Il existe deux possibilités pour éliminer un item : s'il n'a aucune contribution supérieure à 0,5 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al., 1988) ; et s'il a des contributions supérieures à 0,3 sur plusieurs facteurs (Blau, 1993). Sur le tableau suivant aucun item n'a une contribution inférieure à 0,5 sur les cinq composantes factorielles identifiées, toutefois il existe des variables *complexes* c'est-à-dire qu'ils ont une saturation factorielle plus grande que 0,30 à plus d'un facteur, en l'occurrence les items ERES1, ERES2 et EID1. Seul l'item EMO1 a une bonne contribution factorielle mais il affaiblit la cohérence de la dimension « motivation dans la carrière ». Ces 4 items seront ainsi retirés de l'échelle de mesure.

Tableau 32 : Résultats de l'ACP pour l'employabilité individuelle

Dimensions	items	Mean ^a	Cm ^b	Contributions factorielles		Alpha de Cronbach
Ouverture aux changements au travail	EOC1	3,43	,51	,53		0,85
	EOC2	3,93	,72	,82		
	EOC3	4,08	,71	,82		
	EOC4	4,03	,71	,82		
	EOC5	4,09	,65	,78		
Proactivité au travail et dans la carrière	EPR1	4,20	,77	,81		0,81
	EPR2	3,90	,77	,85		
	EPR3	4,08	,69	,78		
Motivation dans la carrière	EMO2	2,83	,78	,85		0,74
	EMO3	3,46	,67	,75		
Résilience au travail et dans sa carrière	ERES3	2,72	,50	,55		0,79
	ERES4	3,84	,40	,59		
	ERES5	3,98	,64	,66		
	ERES6	3,03	,55	,70		
	ERES7	3,29	,70	,77		
	ERES8	3,68	,57	,70		
Identité de travail	EID2	4,43	,44	,62		0.83
	EID3	4,13	,75	,82		
	EID4	4,36	,70	,82		
	EID5	4,08	,53	,65		
	EID6	4,13	,63	,80		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. ^a Moyenne. ^b Communalité

Concernant la fiabilité, un instrument de mesure est dit fiable, si l'on mesure plusieurs fois un même phénomène, et s'il donne les mêmes résultats dans les mêmes circonstances. L'alpha de Cronbach est un indicateur permettant d'évaluer la cohérence interne d'un ensemble d'items censés contribuer à mesurer un phénomène. Selon Evrard et al. (2003) on utilise l'alpha de Cronbach après l'analyse factorielle après rotation et épuration des items.

Les résultats obtenus (tableau précédent) présentent les statistiques de l'échelle de l'employabilité individuelle. Ils indiquent une corrélation assez élevée des items avec le score de l'échelle à laquelle ils appartiennent. Seuls les items retirés ont une corrélation médiocre avec l'échelle globale. En retirant ces items la valeur du coefficient alpha est améliorée. Les valeurs de α qui varient entre 0,74 et 0,85 montrent que tous les ensembles d'items constituant un facteur sont cohérents entre eux. En plus la valeur de α de 0,867 prouve que toutes les dimensions de l'échelle globale sont cohérentes entre elles. Cette valeur est satisfaisante pour cette phase exploratoire. Les 21 items, constituant l'échelle de l'employabilité, seront maintenus pour le reste de l'étude.

Après l'analyse factorielle et le test de la cohérence interne, nous avons retenu 21 items repartis sur cinq facteurs :

Facteur 1 : EOC1, EOC2, EOC3, EOC4 et EOC5 représentent l'ouverture aux changements dans le travail qui fait référence aux nouvelles expériences dans le travail afin de maintenir l'apprentissage continu qui permet aux individus d'identifier et de réaliser les possibilités de carrière, en améliorant ainsi la capacité d'adaptation personnelle pour une meilleure flexibilité face aux situations incertaines.

Facteur 2 : ERES3, ERES4, ERES5, ERES6, ERES7, ERES8, la résilience dans le travail et dans la carrière : cette dimension décrit des individus ayant des attentes positives vis à vis des événements futurs et faisant preuve de confiance dans leur capacité à relever les défis objectifs vus comme des occasions d'apprendre.

Facteur 3 : EPR1, EPR2, EPR3, la proactivité dans le travail et dans la carrière : il s'agit de la capacité à obtenir des informations sur l'environnement, par exemple la réduction des effectifs. La collecte d'informations relatives aux intérêts de la carrière de chacun peut servir de rétroaction, elle est la clé de l'adaptation.

Facteur 4 : EMO1, EMO2, la motivation dans la carrière et le travail cette dimension concerne la motivation professionnelle comme facteur déterminant de l'apprentissage continu et de la disposition à l'employabilité.

Facteur 5 : EID2, EID3, EID4, EID5, EID6, l'identité au travail qui reflète la façon dont l'individu va se définir dans un contexte de carrière afin de compenser le manque de structure de carrière individuelle institutionnalisée par des structures psychologiques. Autrement dit l'individu établira sa propre démarcation de carrière.

2.1.2. L'épuration de l'échelle de l'employabilité par les compétences

L'analyse factorielle va permettre de tester la multidimensionalité de ce construit, et la fiabilité de ses dimensions. Le test MSA était significatif (0,000) ce qui prouve que les données sont corrélées et donc factorisables. Le tableau ci-dessous indique un indice KMO de 0,853 ce qui est considéré comme satisfaisant : cela indique l'existence d'une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

Tableau 33 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'employabilité par les compétences

Mesure de Kaiser-Meyer-Olkin.		,853
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2456,275
	ddl	378
	Signification de Bartlett	,000

Les données sont factorisables, ce qui permet de passer aux procédures d'extraction des principaux axes factoriels. Le nombre des facteurs retenus sera fixé sur la base de la valeur propre (la variance expliquée par chaque facteur) et de la restitution minimum.

Tableau 34 : Facteurs à retenir pour l'employabilité individuelle

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,34	26,91	26,91	5,28	17,04	17,04
2	3,60	11,62	38,53	3,89	12,55	29,59
3	2,54	8,21	46,74	3,31	10,70	40,29
4	1,71	5,51	52,26	2,82	9,10	49,39
5	1,40	4,54	56,80	2,29	7,41	56,80
6	,97	3,12	59,93			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le tableau précédent indique les principaux outils de diagnostics utilisés pour le choix des principaux facteurs. Les facteurs sélectionnés sont ceux dont la valeur propre est supérieure à 1 selon la règle de Kaiser (1958). Cinq des facteurs extraits, présentés dans le tableau, dépassent ce seuil. Les facteurs retenus permettent d'expliquer une partie importante de la variance (56,80 %). Il est à noter que la dimension générée lors de l'étude qualitative relative à l'attractivité des salariés n'a pas été validée sous l'analyse factorielle. Cette dimension n'a donc pas été retenue.

Tableau 35 : Résultats de l'ACP pour l'employabilité par les compétences

Dimensions	items	Mean ^a	Cm ^b	Contributions factorielles	Alpha de Cronbach
Anticipation et optimisation	EAO1	2,98	,59	,56	0.81
	EAO2f	3,51	,56	,75	
	EAO3a	3,55	,60	,61	
	EAO4f	2,89	,56	,78	
	EAO5f	3,56	,48	,62	
	EAO6f	3,14	,59	,73	
Esprit collectif	EEC2f	3,67	,60	,56	0.82
	EEC3f	3,81	,72	,75	
	EEC4f	3,73	,69	,67	
	EEC5f	3,67	,54	,71	
	EEC6f	4,12	,59	,60	
Equilibre	EEQ1a	3,32	,74	,53	0.85
	EEQ2a	3,25	,79	,84	
	EEQ3a	3,06	,46	,85	
	EEQ4a	2,96	,80	,63	
	EEQ5a	3,24	,60	,84	
	EEQ6a	3,56	,53	,66	
	EEQ7a	3,86	,74	,65	
Flexibilité personnelle	EFP1	3,48	,67	,68	0.77
	EFP4	3,18	,52	,76	
	EFP5	3,87	,57	,70	
	EFP6	3,87	,54	,67	
Expertise professionnelle	EXP1a	4,03	,64	,65	0.89
	EXP2a	4,01	,72	,80	
	EXP3a	4,17	,71	,80	
	EXP4a	4,17	,42	,63	
	EXP5a	4,27	,58	,70	
	EXP6a	4,24	,55	,59	
	EXP7a	4,05	,62	,71	
	EXP8a	3,98	,48	,65	
	EXP9a	2,98	,49	,68	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. ^a Moyenne. ^b Communalité

Après la détermination du nombre d'axes à retenir, la rotation permet d'augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certains items avec ces axes. Les résultats de l'analyse factorielle démontrent une forte stabilité des axes relatifs à l'employabilité par les compétences. La structure factorielle restitue 5 axes conformes à ceux annoncés dans l'étude de la littérature. L'épuration de l'échelle consiste à ne retenir que les items qui sont fortement corrélés avec les

facteurs jugés les plus importants (Evrard et al., 2003). Le maintien d'un item dans la solution dépend de : (1) la qualité de la représentation de chaque variable avec la solution factorielle initiale, et (2) la contribution factorielle de chaque item dans la solution factorielle finale.

Par rapport au premier critère, le seuil de communalité, la plupart des items doivent être maintenus parce qu'ils ont une variance expliquée par les axes principaux supérieure au seuil recommandé (0,40). Au regard du deuxième critère de la contribution factorielle, 31 items sur 45 ont des contributions factorielles acceptables ($>0,5$). Des études antérieures notamment celles de Bader (2007) et de Hofaidhllaoui (2009) ont trouvé des résultats similaires. Ainsi l'échelle de Van der Heidjen et al. (2006) de l'employabilité par les compétences : même si elle conserve les mêmes dimensions, plusieurs items sont peu adaptés à d'autres contextes d'études.

Après l'analyse factorielle, il est possible d'effectuer le test de fiabilité au niveau de chaque dimension. Le tableau précédent indique le degré de fiabilité, de chaque dimension et de l'échelle dans son ensemble, mesuré par le coefficient alpha. Les valeurs de α qui sont comprises entre 0.717 et 0.89 montrent que les cinq dimensions de l'employabilité par les compétences manifestent une bonne cohérence interne pour cette phase exploratoire.

L'interprétation de l'échelle de l'employabilité par les compétences : Après l'analyse factorielle et le test de la cohérence interne, nous avons retenu 31 items repartis sur cinq facteurs.

Facteur 1 : EAO1, EAO2f, EAO3a, EAO4f, EAO5f, EAO6f correspondent à l'anticipation et l'optimisation qui est la préparation et l'adaptation aux changements à venir d'une manière personnelle et créative, tout en recherchant les meilleurs résultats possibles.

Facteur 2 : EEC2f, EEC3f, EEC4f, EEC5f, EEC6f renvoient à l'esprit collectif défini comme la participation à des groupes de travail et la performance au sein de ces groupes tels que l'entreprise, les équipes, les communautés professionnelles et d'autres réseaux, la connaissance, les expériences, les feelings, les échecs, les objectifs.

Facteur 3 : EEQ1a, EEQ2a, EEQ3a, EEQ4a, EEQ5a, EEQ6a, EEQ7a concernent l'équilibre renvoyant aux compromis entre les intérêts personnels du salariés opposés aux intérêts de l'employeur et vice-versa.

Facteur 4 : EFP1, EFP4, EFP5, EFP6 sont des variables de la flexibilité personnelle relative à la capacité de s'adapter facilement à toutes sortes de changements sur le marché interne et externe du travail sans que cela ne concerne directement le domaine d'emploi.

Facteur 5 : EXP1a, EXP2a, EXP3a, EXP4a, EXP5a, EXP6a, EXP7a, EXP8a , EXP9a correspondent aux items de l'expertise professionnelle qui renvoie aux connaissances et aux compétences liées au domaine professionnel.

2.1.3. L'épuration de l'échelle de l'employabilité interne et externe

L'analyse de la structure factorielle et le test de fiabilité de l'échelle de l'employabilité interne et externe sont respectivement étudiés. Le tableau ci-dessous indique un indice KMO de 0,781 avec un test MSA significatif (0,000) ce qui prouve que les données sont corrélées et donc factorisables.

Tableau 36 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'employabilité interne et externe

Mesure de Kaiser-Meyer-Olkin.		,781
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	633,119
	ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

Concernant la procédure d'extraction des principaux axes factoriels, le nombre des facteurs retenus sera fixé sur la base de la valeur propre (>1) et de la restitution minimum (>50 %). Le tableau suivant présente les résultats de cette

procédure. Les deux des facteurs présentés dans ce tableau ont une valeur propre supérieure à 1. Ces deux axes de l'employabilité, extraits, expliquent une partie assez élevée de la variance (52,79 %). Ainsi, ces deux composantes principales seront retenues.

Tableau 37 : Facteurs à retenir pour l'employabilité interne et externe

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation			
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	
1	4,15	37,72	37,72	3,56	32,36	32,36	
2	1,65	15,06	52,79	2,24	20,42	52,79	
3	,90	9,10	61,89				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

La structuration des variables consiste à ne retenir que les items qui sont fortement corrélés avec les facteurs jugés les plus importants (Evrard et al., 2003). Deux indices sont examinés : la qualité de la représentation de chaque variable avec la solution factorielle initiale et la contribution factorielle de chaque item dans la solution factorielle après rotation. Par rapport à la communalité, les items de l'échelle ont une bonne qualité de représentation sauf l'item EEX1. Au regard des contributions factorielles tous les items ont des indices supérieurs à 0,5 sur au moins l'un des axes identifiés. Ainsi, l'employabilité interne et externe est composée de dimensions qui seront définies dans le paragraphe suivant.

Tableau 38 : Résultats de l'ACP pour l'employabilité interne et externe

Dimensions	items	Mean ^a	Cm ^b	Contributions factorielles	Alpha de Cronbach
Employabilité interne	EIN1	3,11	,52	,70	0.70
	EIN2	3,06	,51	,71	
	EIN3	3,12	,49	,69	
	EIN4	3,80	,62	,75	
Employabilité externe	EEX1	4,14	,38	,57	0.84
	EEX2	3,80	,57	,75	
	EEX3	3,27	,50	,70	
	EEX4	3,15	,64	,78	
	EEX5	2,86	,63	,79	
	EEX6	3,14	,41	,58	
	EEX7	3,20	,49	,68	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. ^a Moyenne. ^b Communalité

Concernant la fiabilité, les résultats obtenus (tableau 38) indiquent une corrélation assez élevée des items avec le score de l'échelle à laquelle ils appartiennent. Les valeurs de α de 0,70 et 0,84 montrent que tous les ensembles d'items constituant un facteur sont cohérents entre eux. Ces valeurs sont satisfaisantes pour cette phase exploratoire.

Après l'analyse factorielle et le test de la cohérence interne, nous avons retenu 11 items repartis sur deux dimensions.

Facteur 1 : EIN1, EIN2, EIN3 et EIN4 représentent l'employabilité interne et renvoient à la perception de soi et de la position d'une personne dans les marchés interne du travail. Elle s'appuie également sur la fiabilité et l'accessibilité de l'information qui est plus facile à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur.

Facteur 2 : EEX1, EEX2, EEX3, EEX4, EEX5, EEX6 et EEX7 représentent l'employabilité externe et consiste à auto-évaluer sa propre employabilité afin de mesurer sa capacité à naviguer dans le monde du travail notamment à court terme.

2.1.4. L'épuration de l'échelle des pratiques de GRH

L'échelle de la gestion des ressources humaines comporte au total 25 items. La revue de littérature et les résultats de l'étude qualitative ont permis de définir sept groupes de pratiques RH : formation, information, mobilité, évaluation, rémunération, organisation qualifiante et GPEC. L'analyse factorielle va permettre de tester la multidimensionalité de ce construit, il s'agit d'extraire des facteurs à partir des variables initiales sans chercher de structure *a priori*.

Le tableau ci-dessous indique qu'un test MSA était significatif (0,000) et un indice KMO de 0,894 : cela montre qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

Tableau 39 : Indice KMO et test de Bartlett pour les pratiques de GRH

Mesure de Kaiser-Meyer-Olkin.		,894
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2495,010
	ddl	300
	Signification de Bartlett	,000

Concernant l'extraction des principaux axes factoriels, nous nous fierons à la valeur propre (la variance expliquée par chaque facteur) et au pourcentage de la restitution minimum.

Tableau 40 : Facteurs à retenir pour les pratiques de GRH

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,47	36,83	36,83	4,08	17,74	17,74
2	2,31	10,07	46,91	3,34	14,52	32,26
3	1,64	7,17	54,08	3,21	13,95	46,22
4	1,48	6,45	60,53	2,32	10,12	56,34
5	1,02	4,43	64,97	1,98	8,62	64,97
6	,97	4,22	69,19			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les facteurs sélectionnés sont ceux dont la valeur propre est supérieure à 1 selon la règle de Kaiser (1958). Cinq des facteurs présentés dans le tableau précédent dépassent ce seuil. En outre, ces cinq facteurs extraits restituent 64,97 % de variance. La structure factorielle restitue 5 axes au lieu de sept axes annoncés

dans l'étude de la littérature. Nous avons donc choisi de retenir cinq facteurs correspondant à cinq types de pratiques de gestion de ressources humaines.

Pour l'épuration de cette échelle, le maintien d'un item dans la solution dépend de sa qualité de représentation et de sa contribution factorielle. Les résultats de l'analyse factorielle démontrent une certaine stabilité des items et des axes relatifs à la Gestion des Ressources Humaines. Par rapport au premier critère d'épuration, tous les items doivent être maintenus parce qu'ils ont une variance expliquée au seuil recommandé. Par rapport au deuxième critère d'épuration, tous les items ont des contributions factorielles acceptables sauf les items ORG et ORG6 de la dimension organisation qualifiante.

Pour l'analyse de cohérence interne, le tableau ci-dessous indique le degré de fiabilité de chaque dimension, mesuré par le coefficient alpha. Les valeurs de α qui varient de 0,76 à 0,88 montrent que tous les ensembles d'items constituant un facteur sont cohérents entre eux. Il est à noter que l'item COM2 de la dimension « communication » est retiré de l'échelle parce qu'il affaiblit l' α . Après la suppression de l'item, la fiabilité passe de 0,68 à 0,81.

Après l'analyse factorielle et le test de la cohérence interne, nous avons retenu 22 items repartis sur cinq facteurs :

Tableau 41 : Résultat de l'ACP pour les pratiques de GRH

Dimensions	items	Mean ^a	Cm ^b	Contributions factorielles	Alpha de Cronbach
Organisation qualifiante et mobilité	ORG1	2,54	,48	,65	0,87
	ORG3	3,18	,70	,76	
	ORG4	3,36	,69	,68	
	ORG5	2,94	,54	,63	
	MOB1	2,98	,42	,58	
	MOB2	2,78	,70	,82	
	MOB3	2,79	,75	,82	
Formation et l'évaluation	EVAL1	4,15	,55	,70	0,85
	EVAL2	3,13	,73	,78	
	EVAL3	3,53	,56	,68	
	FORM1	2,86	,66	,73	
	FORM2	3,09	,62	,60	
	FORM3	3,39	,59	,60	
Communication	COM1	2,96	,76	,77	0,81
	COM3	3,06	,66	,72	
Gestion prévisionnelle	GPEC1	3,34	,72	,80	0,88
	GPEC2	2,99	,79	,76	
	GPEC3	3,31	,76	,78	
	GPEC4	2,82	,68	,69	
Rémunération	REM1	2,85	,67	,76	0,76
	REM2	2,77	,78	,83	
	REM3	3,24	,54	,66	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. ^a Moyenne. ^b Communalité

Facteur 1 : ORG1, ORG3, ORG4, ORG5 font référence à l'organisation qualifiante qui est conçue en fonction des compétences que possèdent les salariés. Tremblay et al. (2011) précisent que ces compétences doivent constamment se développer grâce aux situations que l'organisation aménage et aux dispositifs d'apprentissage qu'elle comporte. L'organisation qualifiante renvoie à la notion

de « culture de l'employabilité » instaurée au sein de l'entreprise afin d'assurer la flexibilité des salariés pour préserver le chiffre d'affaires de l'entreprise. L'instrument utilisé par Nauta & al., 2009 dont sont issus ces items, a pour objectif de mesurer la perception par les salariés de la culture employabilité (« Employability culture ») dans l'entreprise. MOB1, MOB2, MOB3, correspondent aux items de la mobilité intra-organisationnelle. Les items MOB1 et MOB2 sont issus de l'échelle de Nauta et al. (2009) relative à la culture de l'employabilité qui mesure la mobilité interne. Dans leur étude ils se sont concentrés sur « les facteurs conjoncturels qui peuvent être contrôlés par les organisations » (p .237). Ces items ont été opérationnalisés pour mesurer la perception des individus de leur employabilité à travers la mobilité au sein de l'organisation. Il s'agit d'une mobilité fonctionnelle. L'item MOB3 a été généré à l'issue de notre étude qualitative et il permet de mesurer la perception par des individus de la mise en place d'une pratique qui encourage la mobilité fonctionnelle. Cette mobilité correspond à « un changement de fonction, qui est le changement de situation le plus fréquent et reste le type de mobilité le plus favorable pour obtenir soit une promotion, soit une augmentation de salaire. » (Mignonac, 2001, p.49).

Facteur 2 : EVAL1, EVAL2, EVAL3, concernent l'évaluation et sont des items générés à l'issue de notre étude qualitative. Ces items apparaissent dans nos résultats parmi les moyens de formation. Bien que l'évaluation ne soit pas obligatoire dans certaines entreprises, il reste important de la mettre en œuvre si la politique de l'entreprise est en faveur de l'employabilité de ses salariés ; car c'est un moment privilégié entre le salarié et son manager direct. Cet entretien est l'occasion pour le salarié de faire le point sur ses résultats passés et à venir, mais il est surtout l'occasion pour le salarié d'exprimer ses besoins de formation ou de se voir proposer une formation pour atteindre ses objectifs. FORM1, FORM2, FORM3, correspondent à la formation. Les items utilisés sont issus de

l'échelle développée par Igalens et Scouarnec (2001) dans laquelle ils décrivent la formation comme un outil RH utilisé de manière régulière pour développer les compétences des salariés.

Facteur 3 : COM1 est une variable issue de l'échelle de Youndt et al. (1996) et COM3 est issue de l'échelle de Fabi (2002, 2004). Les items mobilisés sont le partage d'informations et la participation à la prise de décision, à l'élaboration du plan opérationnel et du plan stratégique. Selon Pfeffer (1998), le partage d'informations est essentiel parce qu'il transmet un message de confiance aux salariés, il fait réussir le travail d'équipe et il encourage les salariés à proposer leurs idées.

Facteur 4 : GEPC1, GEPC2, GEPC3, GEPC4 renvoient à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La définition la plus retenue est celle de Thierry et Sauret (1993) selon laquelle « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents (1) visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) (2) et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. ». La GEPC revêt donc un aspect quantitatif mais aussi un aspect qualitatif et les items générés de notre étude qualitative renvoient aux aspects qualitatifs de la GEPC (la cartographie de l'emploi, des métiers, des postes ; les référentiels compétences ; l'identification des métiers sensibles ; les observatoires des métiers).

Facteur 5 : REM1, REM2, REM3, ces variables correspondent à la rémunération incitative (rémunération individuelle, basée sur les compétences) et à l'appréciation de la performance selon des comportements ou des objectifs (Youndt, 1996).

2.1.5. L'épuration de l'échelle de l'implication organisationnelle

L'échelle de l'implication organisationnelle comporte 18 items. Les auteurs ont identifié trois dimensions de ce concept : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. Meyer et al. (2002) souligne une forte corrélation entre l'implication affective et l'implication normative. Ces fortes corrélations entre l'implication normative et l'implication affective observées dans les travaux empiriques sont dues à un « chevauchement entre les deux dimensions » normative et affective (Meyer et al., 2002). Une première analyse factorielle menée dans notre étude a montré que les items de la dimension normative ont une contribution factorielle plus grande que 0,30 à plus d'un facteur. En outre, les résultats de l'analyse factorielle démontrent une faible stabilité des items relatifs à l'implication normative et leur forte interaction avec la dimension affective. Au regard de ces résultats statistiques nous avons choisi de ne pas prendre en compte cette dimensions lors des analyses suivantes.

Le tableau ci-dessous montre un test MSA significatif (0,000) et un indice KMO de 0,821, ce qui est considéré comme méritoire. Ces tests prouvent qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

Tableau 42 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'implication organisationnelle

Mesure de Kaiser–Meyer–Olkin.		,821
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1241,218
	ddl	153
	Signification de Bartlett	,000

Le tableau ci-dessous expose les principaux indices utilisés pour le choix des principaux facteurs. Les deux facteurs sélectionnés ont une valeur propre supérieure à 1 et restituent plus de 54% de variance.

Tableau 43 : Facteurs à retenir pour l'implication organisationnelle

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation			
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	
1	3,21	32,10	32,10	2,90	29,06	29,06	
2	2,25	22,55	54,66	2,56	25,60	54,66	
3	,90	9,06	63,72				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Concernant l'épuration de l'échelle de l'implication, la communalité et la contribution factorielle de chaque item ont été satisfaisantes, sauf pour les item IC1 et IA4. Sur le tableau ci-dessous tous les items des dimensions affectives et calculée, ont des contributions factorielles supérieures à 0,5 sur au moins l'un des axes identifiés sauf l'item 1 de l'implication calculée et l'item 4 de l'implication affective. Ces items avaient des contributions supérieures à 0,3 sur plusieurs facteurs. Par conséquent ces deux items ont été écartés de l'échelle.

Tableau 44 : Résultats de l'ACP pour l'implication organisationnelle

Dimensions	items	Mean ^a	Cm ^b	Contributions factorielles	Alpha de Cronbach
Implication affective	IA1	3,24	,56	,73	0,79
	IA2	3,10	,45	,67	
	IA3	3,67	,40	,62	
	IA5	3,50	,57	,75	
	IA6	3,29	,74	,85	
Implication calculée	IC2	2,64	,55	,61	0,75
	IC3	2,68	,59	,76	
	IC4	2,17	,55	,73	
	IC5	2,65	,51	,70	
	IC6	3,24	,50	,70	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. ^a Moyenne. ^b Communalité

Le test de fiabilité au niveau de chaque dimension de l'implication est mesuré par le coefficient alpha. Les valeurs de α qui sont de 0,79 (implication affective) et de 0,75 (implication calculée) montrent que tous les ensembles d'items constituant un facteur sont cohérents entre eux. Ces valeurs sont satisfaisantes pour cette phase exploratoire.

Après l'analyse factorielle et le test de la cohérence interne, nous avons retenu 10 items repartis sur deux facteurs :

Facteur 1 : IA1, IA2, IA3, IA5, IA6 renvoient à l'implication organisationnelle affective en référence à l'attachement émotionnel de l'employé, à son identification à l'organisation, et à son engagement dans celle-ci.

Facteur 2 : IC2, IC3, IC4, IC5, IC6 ces codes correspondent aux items de l'implication organisationnelle calculée ou de continuité en référence à une conscience des coûts associés au départ de l'organisation. Le salarié reste dans l'entreprise car il a besoin de faire ainsi.

2.2. La validation des échelles par l'analyse confirmatoire

L'objectif de cette partie est de confirmer les propriétés psychométriques pour les cinq échelles de l'étude. Il s'agit de vérifier l'ajustement des modèles de mesure aux données empiriques, la validité et la fiabilité de chaque instrument de mesure.

2.2.1. La validité de l'échelle de l'employabilité individuelle

Le test de l'ensemble des dimensions de l'employabilité individuelle est indiqué dans le tableau suivant : l'ouverture aux changements, la proactivité au travail, la motivation dans la carrière, la résilience au travail et l'identité de travail. Les indices mis en œuvre pour l'échelle de l'employabilité individuelle, RMSEA (0,07), la CFI (0,93), et NNFI (0,92) ont dépassé les valeurs des seuils recommandés. Seul l'indice GFI (0,86) est inférieur au seuil de 0,9. En outre, le ratio chi-deux carré

par le degré de liberté (2,48) était dans la fourchette recommandée. Cette échelle représente un bon ajustement aux données empiriques.

Tableau 45 : Indices d'ajustement pour l'échelle de l'employabilité individuelle

L'employabilité individuelle	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
	444.95	2.48	0.077	0.93	0.92	0.86
Valeur recommandée (Hair et al., 1995)		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Dans cette étude le factor loading est choisi pour tester la validité des construits. Comme il est indiqué dans le tableau suivant, toutes les t-valeurs des items étaient significatives (> à 1,96) et toutes les contributions factorielles des items ont été supérieures à 0,45. Les cinq dimensions de l'ouverture aux changements, de la proactivité au travail, de la motivation dans la carrière, de la résilience au travail et de l'identité de travail conservent le même le nombre d'items retenus dans l'analyse factorielle exploratoire. L'instrument a passé le premier test de validité, ce qui nous permet de conclure à une validité vérifiée pour l'échelle de l'employabilité individuelle.

Le coefficient ρ de Joreskog (1971) est bien adapté aux méthodes d'équations structurelles, il est acceptable à partir d'une valeur de 0,7 selon Fornell et Larcker (1981). Les valeurs de fiabilité pour chaque dimension de l'employabilité individuelle ont été calculées, et comme le montre le tableau suivant, ces valeurs étaient supérieures à 0,70. L'indice de fiabilité ρ , pour chacune des cinq dimensions (0,86 ; 0,81 ; 0,75 ; 0,79 et 0,83) est très satisfaisant pour cette phase confirmatoire. Ceci prouve que les facteurs associés à chaque dimension sont cohérents entre eux.

Tableau 46 : Indices de validité pour l'échelle de l'employabilité individuelle

Dimensions		Items	Loading					t-value	rhô Jöreskog
									g
Ouverture aux changements	aux	EOC1	0.48	--	--	--	--	7.84	0.86
		EOC2	0.78	--	--	--	--	14.57	
		EOC3	0.83	--	--	--	--	15.87	
		EOC4	0.81	--	--	--	--	15.36	
		EOC5	0.78	--	--	--	--	14.34	
Proactivité au travail	au	EPR1	--	0.80	--	--	--	13.95	0.81
		EPR2	--	0.80	--	--	--	13.97	
		EPR3	--	0.71	--	--	--	12.15	
Motivation dans la carrière	la	EMO2	--	--	0.68	--	--	8.26	0.75
		EMO3	--	--	0.86	--	--	9.33	
Résilience au travail	au	ERES3	--	--	--	0.45	--	7.02	0.79
		ERES4	--	--	--	0.52	--	8.29	
		ERES5	--	--	--	0.69	--	11.75	
		ERES6	--	--	--	0.67	--	11.16	
		ERES7	--	--	--	0.72	--	12.24	
		ERES8	--	--	--	0.69	--	11.69	
Identité de travail		EID2	--	--	--	--	0.68	11.72	0.83
		EID3	--	--	--	--	0.68	11.74	
		EID4	--	--	--	--	0.88	16.64	
		EID5	--	--	--	--	0.65	11.14	
		EID6	--	--	--	--	0.64	10.90	
Bentler et Wu, 1993;							>0.4	>1.96	>0.70
Jöreskog et Sörbom, 1989							5		

2.2.2. La validité de l'échelle de l'employabilité par les compétences

L'échelle de l'employabilité par les compétences comprend cinq facettes : l'anticipation et l'optimisation, l'esprit collectif, l'équilibre, la flexibilité personnelle et l'expertise professionnelle. Les indices du fit RMSEA (0,06), la CFI (0,95) et NNFI (0,94) ont tous dépassé les valeurs recommandées sauf pour le GFI

(0,83). La statistique du rapport chi-deux carré par le degré de la liberté (2,10) a également été dans l'intervalle recommandé. Nous pouvons donc conclure que ce modèle de mesure s'ajuste bien aux données empiriques.

Tableau 47 : Indices d'ajustement de l'échelle de l'employabilité par les compétences

Employabilité par les compétences	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
	830.54	2.10	0.065	0.95	0.94	0.83
Recommended value (Hair et al., 1995)		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Les statistiques de l'analyse du modèle de mesure de l'employabilité par les compétences sont indiquées dans le tableau ci-dessous. Elles montrent des contributions factorielles des items sur leurs dimensions spécifiques, largement supérieures au seuil de 0,45. Les valeurs des tests t de Student sont supérieures à 1,96. Seul, un item de la dimension « équilibre » (EEQ1a) avait une contribution factorielle de 0,38. Cet item a été donc retiré de l'échelle.

Les valeurs de fiabilité pour chaque dimension de l'employabilité par les compétences présentées dans le tableau suivant, étaient supérieures à 0,70. L'indice de fiabilité ρ , pour chacune des cinq dimensions (0,81 ; 0,82 ; 0,86 ; 0,77 et 0,90) est très satisfaisant pour cette phase confirmatoire. Après l'analyse confirmatoire, le modèle à cinq dimensions s'impose par sa qualité d'ajustement, sa validité et sa fiabilité et le soutien d'une construction multidimensionnelle de l'employabilité par les compétences.

Chapitre 5 : L'opérationnalisation et le test des échelles retenues

Tableau 48 : Indices de validité pour l'échelle de l'employabilité par les compétences

Dimensions	Items	Loading					t-value	rhô de Jöreskog
Anticipation et optimisation	EA01	0.54	--	--	--	--	8.61	0.81
	EA02f	0.72	--	--	--	--	12.45	
	EA03a	0.68	--	--	--	--	11.60	
	EA04f	0.67	--	--	--	--	11.38	
	EA05f	0.67	--	--	--	--	11.45	
	EA06f	0.64	--	--	--	--	10.77	
Esprit collectif	EEC2f	--	0.63	--	--	--	10.66	0.82
	EEC3f	--	0.78	--	--	--	14.21	
	EEC4f	--	0.63	--	--	--	10.67	
	EEC5f	--	0.75	--	--	--	13.46	
	EEC6f	--	0.68	--	--	--	11.79	
Equilibre	EEQ2a	--	--	0.90	--	--	18.18	0.86
	EEQ3a	--	--	0.91	--	--	18.64	
	EEQ4a	--	--	0.53	--	--	8.92	
	EEQ5a	--	--	0.76	--	--	14.21	
	EEQ6a	--	--	0.60	--	--	10.29	
	EEQ7a	--	--	0.53	--	--	9.01	
Flexibilité personnelle	FFP1	--	--	--	0.68	--	11.17	0.77
	FFP4	--	--	--	0.78	--	13.17	
	FFP5	--	--	--	0.69	--	11.45	
	FFP6	--	--	--	0.55	--	8.68	
Expertise professionnelle	EXP1a	--	--	--	--	0.68	12.07	0.90
	EXP2a	--	--	--	--	0.81	15.61	
	EXP3a	--	--	--	--	0.81	15.42	
	EXP4a	--	--	--	--	0.58	9.90	
	EXP5a	--	--	--	--	0.73	13.31	
	EXP6a	--	--	--	--	0.64	11.09	
	EXP7a	--	--	--	--	0.70	12.55	
	EXP8a	--	--	--	--	0.64	11.17	
EXP9a	--	--	--	--	0.68	12.14		
Bentler et Wu, 1993; Jöreskog et Sörbom, 1989					>0.45	>1.96	>0.70	

2.2.3. La validité de l'échelle de l'employabilité interne et externe

En ce qui concerne l'échelle de l'employabilité interne et externe, elle se compose de deux dimensions. Pour ce concept nous avons comparé deux modèles : le premier comprend tous les items et le deuxième a été épuré de l'item EEX1. Par rapport au chi-deux normé, aux indices absolus (RMSEA < 0,01 & GFI > 0,9) et aux indices incrémentaux (NNFI et CFI) le deuxième modèle a une meilleure conformité aux données empiriques. Pour le ratio chi-deux carré par les degrés de liberté de (1,58), il a été dans l'intervalle recommandé (2-5). Les autres coefficients d'ajustement RMSEA (0,09), CFI (0,94), NNFI (0,92) et GFI (0,93) atteignent les valeurs requises. . L'échelle sera donc épurée de l'item EEX1 de la dimension employabilité externe.

Tableau 49 : Indices d'ajustement de l'échelle de l'employabilité interne et externe

Employabilité interne et externe	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
Modèle avec tous les items	163.96	3.81	0.100	0.92	0.90	0.90
Modèle épuré d'un item	105.86	2.48	0.090	0.94	0.92	0.93
Recommended value (Hair et al., 1995)		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Le tableau suivant indique des termes d'erreurs et des contributions factorielles acceptables pour la plupart des indicateurs de l'employabilité (0,52 à 0,85). Toutes les t-valeurs des items étaient significatives (> à 1,96) et toutes les contributions factorielles des items ont été supérieures à 0,45. L'indice de fiabilité rho, pour chacune des deux dimensions (0,74 et 0,86) est supérieur au seuil fixé par Fornell et Larcker (1981) à 0,7. Il est satisfaisant pour cette phase confirmatoire.

En résumé le modèle de l'employabilité à deux dimensions interne et externe, épuré de l'item EEX1, domine par sa qualité d'ajustement aux données empiriques, sa fiabilité et sa validité.

Tableau 50 : Indices de validité pour l'échelle de l'employabilité interne et externe

Dimensions	Items	Loading					t-value	rhô de Jöreskog
Employabilité interne	EIN1	0.68	--	--	--	--	9.57	0.74
	EIN2	0.63	--	--	--	--	7.81	
	EIN3	0.61	--	--	--	--	8.66	
	EIN4	0.67	--	--	--	--	11.69	
Employabilité externe	EEX2	--	--	--	0.65	--	10.39	0.86
	EEX3	--	--	--	0.65	--	10.36	
	EEX4	--	--	--	0.92	--	14.68	
	EEX5	--	--	--	0.85	--	14.05	
	EEX6	--	--	--	0.52	--	9.37	
	EEX7	--	--	--	0.62	--	11.21	
	Bentler et Wu, 1993; Jöreskog et Sörbom, 1989					>0.45		>1.96

2.2.4. La validité de l'échelle des pratiques de GRH

L'échelle de mesure de la GRH contient cinq familles de pratiques : organisation et mobilité, formation et évaluation, communication, GPEC et rémunération. Les indices mobilisés pour l'échelle des pratiques de GRH : Les scores du ratio χ^2/df se situent dans l'intervalle 2 à 5, RMSEA (0,08), CFI (0,96), et NNFI (0,95) ont dépassé les valeurs recommandées. Seul l'indice GFI (0,83) est inférieur au seuil de 0,9. Ainsi, la plupart de ces indices montrent un ajustement acceptable du modèle théorique à cinq dimensions aux données empiriques.

Tableau 51 : Indices d'ajustement de l'échelle des pratiques de GRH

Pratiques de GRH	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
	589.43	2.96	0.086	0.96	0.95	0.83
Recommended value (Hair et al., 1995)		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Tableau 52 : Indices de validité pour l'échelle des pratiques de GRH

Dimensions	Items	Loading					t-value	rhô de Jöreskog
Organisation et mobilité	ORG1	0.55	--	--	--	--	9.36	0.88
	ORG3	0.84	--	--	--	--	16.30	
	ORG4	0.85	--	--	--	--	16.71	
	ORG5	0.74	--	--	--	--	13.65	
	MOB1	0.49	--	--	--	--	8.03	
	MOB2	0.71	--	--	--	--	12.91	
	MOB3	0.80	--	--	--	--	15.14	
Formation et l'évaluation	EVAL1	--	0.47	--	--	--	7.66	0.85
	EVAL2	--	0.75	--	--	--	13.76	
	EVAL3	--	0.64	--	--	--	11.15	
	FORM1	--	0.78	--	--	--	14.52	
	FORM2	--	0.79	--	--	--	14.76	
	FORM3	--	0.77	--	--	--	14.12	
Communication	COM1	--	--	0.84	--	--	13.72	0.81
	COM3	--	--	0.82	--	--	13.41	
Gestion prévisionnelle	GPEC1	--	--	--	0.78	--	14.51	0.89
	GPEC2	--	--	--	0.91	--	18.43	
	GPEC3	--	--	--	0.81	--	15.55	
	GPEC4	--	--	--	0.77	--	14.47	
Rémunération	REM1	--	--	--	--	0.75	12.77	0.78
	REM2	--	--	--	--	0.87	15.42	
	REM3	--	--	--	--	0.59	9.70	
Bentler et Wu, 1993; Jöreskog et Sörbom, 1989					>0.45		>1.96	>0.70

Les statistiques sur le modèle de mesure des pratiques de GRH sont présentées dans le tableau ci-dessous. Elles montrent des contributions factorielles des items sur leurs dimensions spécifiques, supérieures au seuil de 0,45. Ces contributions varient entre 0,47 et 0,87. Les valeurs des tests t supérieures à 1,96 prouvent la significativité de ces contributions. Il est à noter que l'item 2 de

la dimension communication (COM1) présente une contribution factorielle faible par rapport aux autres items de l'échelle. En outre, il est faiblement corrélé au score de l'échelle (0,36). Cet item a été retiré de l'échelle.

La cohérence interne de chaque dimension est prouvée au regard des coefficients rho qui dépassent le seuil de 0,7. Sur la base de ces différents tests, l'ajustement, la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure des pratiques de GRH sont démontrés.

2.2.5. La validité de l'échelle de l'implication organisationnelle

Enfin, les indices mobilisés pour l'échelle de l'implication organisationnelle sont présentés dans le tableau suivant. Il est à préciser que la dimension normative de l'implication n'a pas été validée lors de l'analyse factorielle exploratoire.

Cet instrument de mesure comprend les dimensions affective et calculée de l'implication. Pour ce concept nous avons comparé deux modèles : le premier comprend tous les items et le deuxième épuré de l'item IC4. Les indices d'ajustement plaident en faveur du modèle épuré. Ainsi, pour ce modèle les valeurs de RMSEA (0,09), de CFI (0,95), de NNFI (0,93) et de GFI (0,89) ont dépassé les seuils recommandés. Ces indices montrent un ajustement acceptable pour ce modèle théorique aux données empiriques, correspondant aux deux dimensions de l'implication.

Tableau 53 : Indices d'ajustement de l'échelle de l'implication organisationnelle

Implication organisationnelle	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
Modèle avec tous les items	126.48	3.72	0.100	0.93	0.91	0.86
Modèle épuré d'un item	85.30	3.28	0.093	0.95	0.93	0.89
Recommended value (Hair et al., 1995)		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Les statistiques de l'analyse du modèle de mesure de l'implication sont indiquées dans le tableau ci-dessus. Elles exposent des contributions factorielles des items sur leurs dimensions spécifiques (allant de 0,47 à 0,93), supérieures au seuil de

0,45. Les valeurs des tests t de Student supérieurs à 1,96, indiquent la représentativité de ces contributions factorielles. La cohérence interne de chaque dimension est prouvée au regard des coefficients ρ de de Jöreskog qui sont respectivement de 0,89 et de 0,77. Ainsi, l'ajustement, la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure de l'implication organisationnelle sont satisfaisants.

Tableau 54 : Indices de validité pour l'échelle l'implication organisationnelle

Dimensions	Items	Loading					t-value	ρ de Jöreskog
Implication affective	IA1	0.66	--	--	--	--	12.70	0.89
	IA2	0.62	--	--	--	--	10.35	
	IA3	0.55	--	--	--	--	7.30	
	IA5	0.72	--	--	--	--	13.22	
	IA6	0.93					33.84	
Implication calculée	IC2	--	--	--	0.70	--	11.91	0.77
	IC3	--	--	--	0.84	--	16.95	
	IC5	--	--	--	0.66	--	10.57	
	IC6	--	--	--	0.47	--	6.97	
Bentler et Wu, 1993; Jöreskog et Sörbom, 1989					>0.45		>1.96	>0.70

Synthèse et Conclusion du chapitre 5

A l'issue de cette phase exploratoire trois objectifs ont été visés. Tout d'abord, (1) une mise à l'épreuve du questionnaire a permis de vérifier la validité de contenu c'est-à-dire la capacité de l'instrument de refléter les phénomènes étudiés et d'avoir un langage plus accessible à la population visée. Le pré-test du questionnaire d'enquête a permis de réaliser cet objectif. Ensuite, (2) une analyse factorielle exploratoire a permis d'estimer : la multidimensionalité de cinq concepts étudiés (l'employabilité individuelle, l'employabilité par les compétences, l'employabilité interne et externe et l'implication organisationnelle). L'analyse en composantes principales a mis en évidence, pour chacun des instruments étudiés, un nombre de facteurs principaux correspondant au nombre de dimensions identifiées lors de la partie théorique. La fiabilité ou la cohérence interne des différentes échelles de mesure était estimée par un indice alpha de Cronbach. Le test de la multidimensionalité et de la fiabilité nous permet de statuer de façon provisoire sur l'homogénéité des différentes échelles (c'est-à-dire que chaque ensemble d'items rattaché à un construit a permis de l'évaluer précisément et exclusivement). Enfin, (3) les échelles de mesure ont été testées avec une analyse factorielle confirmatoire pour estimer la validité de ces construits. Ces tests ont porté sur l'ajustement des instruments de mesure aux données empiriques sur la base des indices fournis par LISREL, et sur la validité chaque instrument de mesure estimée par le factor loading et le coefficient ρ de Joreskog.

Cette démarche a permis d'approuver tous les instruments mobilisés dans notre étude empirique. Le questionnaire dans sa nouvelle forme se présente comme suit :

Tableau 55 : Synthèse des résultats de l'analyse exploratoire

Concepts	Dimensions	items	α Cronbach
Employabilité individuelle	Ouverture aux changements	EOC1, EOC2, EOC3, EOC4, EOC5	0,85
	Proactivité au travail	EPR1, EPR2, EPR3	0,81
	Motivation dans la carrière	EMO1, EMO3	0,74
	Résilience dans le travail	ERES3, ERES4, ERES5, ERES6, ERES7, ERES8	0,79
	Identité au travail	EID2, EID3, EID4, EID5, EID6	0,83
Employabilité par les compétences	Anticipation et optimisation	EA01, EA02f, EA03a, EA04f, EA05f, EA06f,	0,81
	Esprit collectif	EEC2f, EEC3f, EEC4f, EEC5f, EEC6f	0,82
	Equilibre	EEQ1a, EEQ2a, EEQ3a, EEQ4a, EEQ5a, EEQ6a, EEQ7a	0,85
	Flexibilité personnelle	EFP1, EFP4, EFP5, EFP6	0,77
	Expertise professionnelle	EXP1a, EXP2a, EXP3a, EXP4a, EXP5a, EXP6a, EXP7a, EXP8a, EXP9a	0,89
	Employabilité interne et externe	Employabilité interne	EIN1, EIN2, EIN3 et EIN4
Employabilité externe		EEX1, EEX2, EEX 3, EEX 4, EEX5, EEX6, EEX7	0,84
Pratiques de GRH	Organisation et mobilité	ORG1, ORG3, ORG4, ORG5, MOB1, MOB2, MOB3	0,87
	Formation et l'évaluation	EVAL1, EVAL2, EVAL3, FORM1, FORM2, FORM3	0,85
	Communication	COM1, COM3,	0,81
	GPEC	GPEC1, GPEC2, GPEC3, GPEC4	0,88
	Rémunération	REM1, REM2, REM3	0,76
Implication organisationnelle	Implication affective	IA1, IA2, IA3, IA5, IA6	0,79
	Implication calculée	IC2, IC3, IC4, IC5, IC6	0,75

L'objectif de ce chapitre a été de tester les propriétés psychométriques des échelles de mesure et leur capacité à s'adapter à notre terrain de recherche. Pour garantir la solidité de notre démarche la méthodologie qui a guidé cette partie a suivi les principes du paradigme de Churchill (1979). Ce chapitre était structuré en deux sections. La première section a traité la démarche méthodologique et la présentation des échelles de mesure issues des travaux antérieurs et de la partie qualitative de cette étude. La deuxième section a été consacrée à l'opérationnalisation et à l'adaptation des instruments de mesure au contexte de la recherche. Ainsi pour asseoir la validité et la fiabilité des échelles, deux analyses factorielles ont été menées : l'analyse exploratoire et l'analyse confirmatoire.

CHAPITRE 6 : LE TEST DES HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Lors des deux premiers chapitres de la partie empirique, les objectifs étaient d'abord de vérifier la pertinence du modèle proposé à l'issue de l'analyse de la littérature et ensuite de tester la multidimensionalité des échelles, leur fiabilité et leur validité. Le présent chapitre a pour objectif d'estimer la validité du modèle de recherche dans son ensemble et la capacité des variables exogènes (les pratiques de GRH, l'employabilité individuelle, l'employabilité par les compétences, et l'employabilité interne et externe) à prédire ou à expliquer la variable latente endogène (l'implication organisationnelle). La modélisation des relations causales a été abordée par l'approche des équations structurelles de Jöreskog (1970).

Ce chapitre va être structuré en deux sections.

La première section expose le test des hypothèses et la vérification des propositions concernant les liens entre les différents concepts.

La deuxième section présente la discussion des résultats obtenus par rapport aux théories mobilisées et aux résultats d'autres travaux empiriques.

Section 1. Les résultats et le test des hypothèses

Pour vérifier les hypothèses nous avons testé deux parties. La partie 1 traite de l'impact de pratiques de GRH isolées sur l'implication organisationnelle et sur les différentes conceptions de l'employabilité et elle traite de l'effet de médiation de celles-ci. La partie 2 teste l'effet de la complémentarité (coalignement) des pratiques RH sur l'implication organisationnelle et sur les différentes formes d'employabilité.

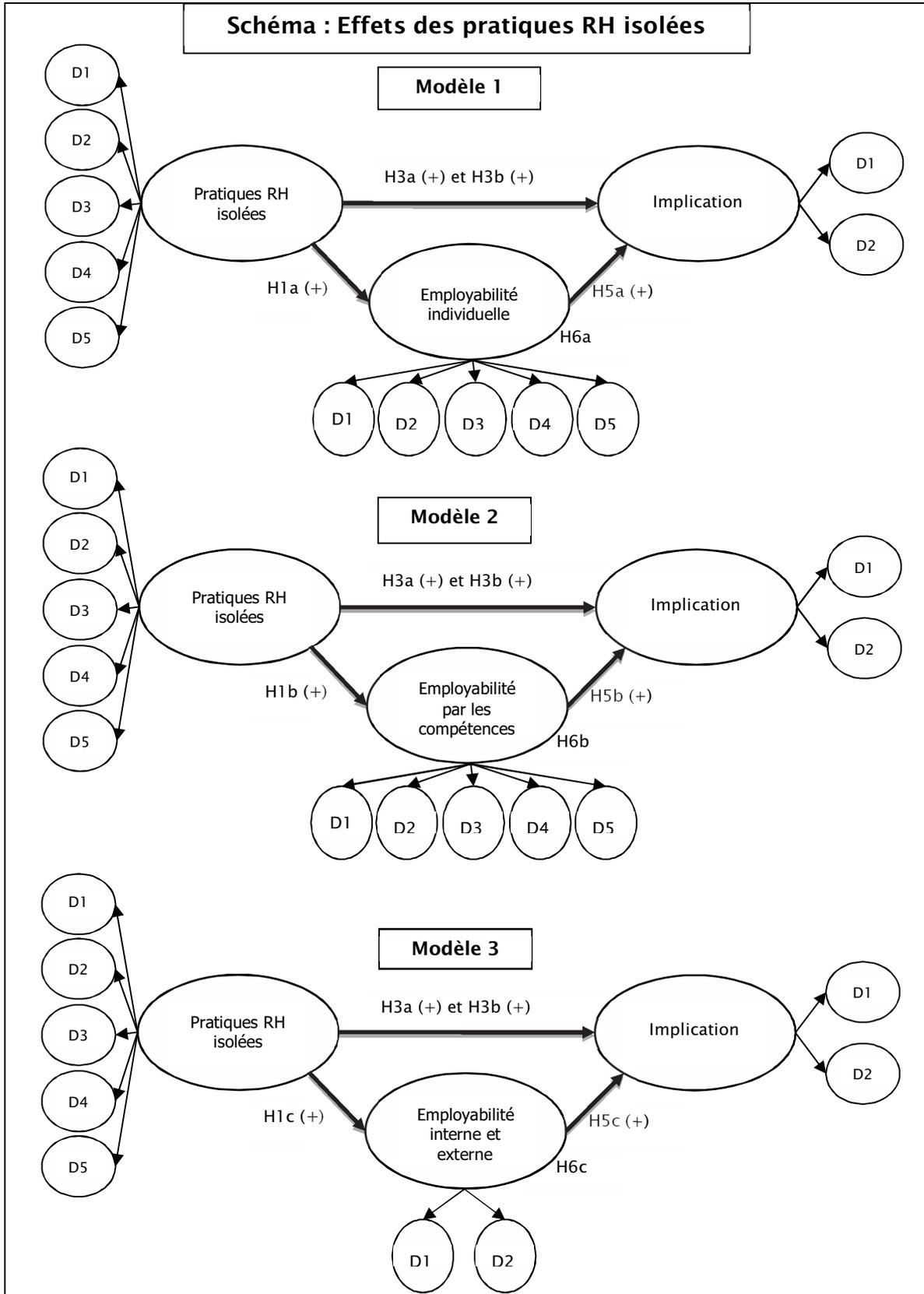
Pour s'assurer de l'effet médiateur de l'employabilité la démarche de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al., (1998) a été suivie. Le pourcentage de l'effet médiateur par rapport à l'effet total est obtenu par le ratio de Ambler (1998). Concernant l'hypothèse de l'influence des grappes de GRH sur l'implication et sur l'employabilité, l'approche du fit comme covariation a été mobilisée (Venkatraman, 1990). La grappe de pratiques est donc le résultat de coalignement des 5 pratiques distinctes. Les variables relatives aux pratiques de GRH d'organisation qualifiante, de formation et l'évaluation, de communication, de GPEC et de rémunération ont été agrégées pour former une variable latente de grappe de pratiques de GRH. Les résultats de la modélisation par les équations structurelles sont donnés dans les deux paragraphes suivants. Il est à noter que la déclinaison des hypothèses initiales en plusieurs hypothèses relève de notre volonté de tester le lien entre la GRH en tant que variable multidimensionnelle et les autres concepts.

1.1. Effets des pratiques RH isolées

Cette sous-section sera consacrée à l'examen des trois modèles (1,2 et3) portant sur les liens entre des pratiques RH isolées, l'employabilité individuelle,

l'employabilité par les compétences, l'employabilité interne et externe et l'implication organisationnelle.

Figure 8 : Les modèles de recherche des pratiques RH isolées après épuraton



1.1.1. Effet des pratiques RH isolées sur l'employabilité individuelle et l'implication

La qualité des 5 modèles structurels traitant séparément le lien de chaque pratique RH avec l'employabilité individuelle et l'implication, est examinée (tableau ci-dessous). Les indices d'ajustement sont satisfaisants et indiquent une bonne adéquation avec les données. Les ratios de χ^2/df se situent dans l'intervalle 2 à 5 (Marsh and Hocevar, 1988) ; les RMSEA sont inférieurs à 0,1 (Rupp and Segal, 1989) ; les scores de CFI excèdent 0.80 et les NNFI ont dépassé les valeurs de 0,9. Seuls les scores de GFI (entre 0,76 et 0,78) sont inférieurs au seuil de 0,9. Ainsi, la plupart de ces indices respectent les critères de qualité d'un bon modèle.

Tableau 56 : Résultats de l'ajustement du modèle 1(H1a, H3a, H3b, H5a et H6a).

Modele 1	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
Organisation et mobilité	1412.28	2.30	0.071	0.91	0.90	0.78
Formation et l'évaluation	1431.21	2.48	0.075	0.89	0.88	0.77
Communication	1056.46	2.36	0.072	0.91	0.90	0.76
Gestion prévisionnelle	1159.33	2.27	0.070	0.91	0.91	0.76
Rémunération	1103.97	2.30	0.071	0.90	0.89	0.76
Recommended value (Hair et al., 1995)		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Les résultats de l'hypothèse du lien entre les pratiques RH et l'employabilité individuelle sont présentés dans le tableau ci-dessous. D'une manière générale les pratiques RH impactent positivement les différentes facettes de l'employabilité individuelle. Plus précisément, la communication et la rémunération agissent significativement sur toutes les dimensions (ouverture aux changements, proactivité au travail, motivation dans la carrière, résilience au travail et l'identité de travail) avec des coefficients de corrélation positifs (CR allant de 0,08 à 0,24 ; $p < 0,05$). Toutefois, l'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation et la GPEC n'influencent pas la dimension de l'identité de travail. Pour ces relations les corrélations ne sont pas significatives.

Les valeurs respectives de t de student sont de 1,84 , 0,57 et 1,58 (< à 1,96).

Ainsi, l'hypothèse H1a est validée.

Les liens entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle ont été testés. L'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation, la communication, la GPEC et la rémunération impactent significativement (t de 5,41 ; 5,35 ; 6,27 ; 6,29 et 6,52) et positivement l'implication affective (CR de 0,61 ; 0,73 ; 0 ; 38 ; 0,39 et 0,50; $p < 0,05$). En revanche ces pratiques n'ont aucun impact direct sur l'implication calculée puisque les valeurs du test t ont été inférieures à 1,96. *Ainsi, l'hypothèse H3a est validée mais l'hypothèse H3b est rejetée.*

Tableau 57 : Résultats pour le modèle 1(H1a, H3a, H3b, H5a et H6a).

Modele 1		Effet total			Effet indirect(4)	
		CR	t-	R2	CR	t-
Organisation et mobilité (1&2) ³	→Implication affective	0.61**	5.41	0.23	0.12	1.78
	→Implication calculée	0.04	0.55	0.00	-0.23**	-2.95
	→Ouverture aux changts	0.17**	3.00	0.05		
	→Proactivité au travail	0.18**	2.44	0.03		
	→Motiv dans la carrière	0.25	1.75	0.02		
	→Résilience au travail	0.33**	4.71	0.15		
	→Identité de travail	0.11	1.84	0.01		
Formation et évaluation	→Implication affective	0.73*	5.35	0.29	0.14**	2.41
	→Implication calculée	-0.06	-0.68	0.00	-0.13**	-1.98
	→Ouverture aux changts	0.14**	2.26	0.03		
	→Proactivité au travail	0.27**	3.20	0.06		
	→Motiv dans la carrière	0.30**	2.02	0.00		
	→Résilience au travail	0.28**	3.92	0.14		
	→Identité de travail	0.03	0.57	0.00		
Communication	→Implication affective	0.38**	6.27	0.30	0.10**	2.17
	→Implication calculée	-0.05	-1.08	0.00	-0.10**	-2.03
	→Ouverture aux changts	0.13**	3.79	0.09		
	→Proactivité au travail	0.30**	6.47	0.25		
	→Motiv dans la carrière	0.23**	3.10	0.07		
	→Résilience au travail	0.21**	5.49	0.30		
	→Identité de travail	0.08**	2.41	0.02		
GPEC	→Implication affective	0.39**	6.29	0.25	0.09**	2.10
	→Implication calculée	-0.03	-0.61	0.00	-0.12**	-2.50
	→Ouverture aux changts	0.09**	2.80	0.04		
	→Proactivité au travail	0.23**	4.95	0.13		
	→Motiv dans la carrière	0.29**	3.76	0.06		
	→Résilience au travail	0.21**	5.12	0.21		
	→Identité de travail	0.05	1.58	0.01		
Rémunération	→Implication affective	0.50**	6.52	0.34	0.07	1.52
	→Implication calculée	0.02	0.36	0.00	-0.13**	-2.46
	→Ouverture aux changts	0.14**	3.47	0.08		
	→Proactivité au travail	0.18**	3.38	0.03		
	→Motiv dans la carrière	0.24**	2.46	0.03		
	→Résilience au travail	0.24**	4.97	0.24		
	→Identité de travail	0.16**	3.78	0.08		
Ouverture aux changts (3) Proactivité au travail Motivation dans la carrière Résilience au travail Identité de travail	→Implication affective	-0.07	-0.91	0.28		
		0.38**	4.33			
		-0.20**	-2.44			
		0.32	-1.11			
		0.06	0.89			
	→Implication calculée	-0.18**	-1.98	0.18		
		0.22**	2.40			
Ouverture aux changts Proactivité au travail Motivation dans la carrière Résilience au travail Identité de travail		-0.33**	-3.50			
		-0.22**	-2.33			
		0.22**	2.57			
Acceptance value	* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$	--	>1.96	--		

³ ces numéros correspondent aux trois conditions de Baron et Kenny (1986) pour vérifier l'effet de médiation

L'impact de l'employabilité individuelle sur l'implication organisationnelle (3), a été également examiné. Seule la proactivité au travail a une influence significative et positive sur l'implication affective (CR de 0,38 ; $p < 0,05$) et sur l'implication calculée (CR de 0,22). La motivation dans la carrière agit négativement sur les deux aspects de l'implication (CR de -0,22 et de -0,33 ; $p < 0,05$). Les autres dimensions impactent uniquement et d'une manière négative l'implication calculée. *Ainsi, l'hypothèse H5a est partiellement validée.*

Enfin, pour tester l'hypothèse de la médiation de l'employabilité individuelle, les trois conditions nécessaires de Baron et Kenny (1986) sont examinées. (1) Les variables explicatives (de pratiques RH) doivent être liées à la variable dépendante (implication) et (2) doivent être liées à la variable médiatrice (d'employabilité individuelle). (3) Cette variable médiatrice doit être liée à la variable dépendante (de l'implication). Enfin (4), les relations entre variables explicatives (de pratiques RH) et la variable dépendante (implication) doivent être éliminées ou considérablement réduites lorsque la variable médiatrice est prise en compte.

Les étapes ont été successivement vérifiées : les pratiques RH impactent notamment l'implication affective et influencent l'employabilité individuelle. L'employabilité individuelle à son tour agit partiellement sur l'implication. Selon cette démarche l'effet de médiation, de l'employabilité individuelle existe uniquement entre les pratiques RH et l'implication affective. En présence de la variable médiatrice, soit les liens entre les pratiques RH et l'implication affective ne sont plus significatifs (l'organisation qualifiante et la mobilité → implication affective avec un t de 1,78 ; la rémunération → implication affective avec un t de 1,52) soit ils sont considérablement réduits (pour la formation et l'évaluation → implication affective le CR passe de 0,73 à 0,14; la communication → implication affective le CR passe de 0,38 à 0,10 ; la GPEC → implication affective le CR passe

de 0,39 à 0,09). L'effet de médiation de l'employabilité individuelle est démontré. *Ces résultats valident l'hypothèse H6a.*

1.1.2. Effet des pratiques GRH isolées sur l'employabilité par les compétences et l'implication

La modélisation structurelle, abordant séparément le rapport de chaque pratique RH avec l'employabilité par les compétences et l'implication, est étudiée dans le tableau ci-dessous. Les indices d'ajustement sont en faveur de modèle de qualité adéquate : les ratio de χ^2/df se situent dans l'intervalle 2 à 5 (Marsh and Hocevar, 1988) ; les RMSEA sont inférieurs à 0,1 (Rupp and Segal, 1989) ; les scores de CFI excèdent 0.80 et les NNFI ont dépassé les valeurs de 0,9. Seuls les scores de GFI (entre 0,72 et 0,75) sont inférieurs au seuil de 0,9. Ainsi, la plupart de ces indices sont satisfaisants et indiquent une adéquation acceptable de ces modèles avec les données empiriques.

Tableau 58 : Résultats de l'ajustement pour modèle 2 (H1b, H3a, H3b, H5b et H6b).

Modele 2	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
Organisation et mobilité	2040.98	2.19	0.068	0.91	0.91	0.74
Formation et l'évaluation	2096.72	2.25	0.069	0.91	0.90	0.74
Communication	1760.86	2.31	0.071	0.91	0.91	0.72
Gestion prévisionnelle	1852.86	2.19	0.067	0.92	0.91	0.75
Rémunération	1814.28	2.26	0.069	0.91	0.90	0.75
Acceptance value		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus portent sur l'hypothèse du lien entre les pratiques RH et l'employabilité par les compétences. La plupart des pratiques RH impactent positivement les différentes dimensions de l'employabilité par les compétences. Particulièrement, la communication et la rémunération agissent significativement sur toutes les dimensions (anticipation et optimisation, esprit collectif, équilibre, flexibilité personnelle et expertise professionnelle) avec des indices de corrélation positifs (CR allant de 0,09 à 0,30 ;

$p < 0,05$). Cependant, l'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation et la GPEC n'influencent pas la dimension de l'expertise professionnelle. Les valeurs respectives de t de student de 0,94, 1,65 et 1,39 ($<$ à 1,96) démontrent des liens non significatifs avec l'expertise professionnelle. *Ainsi, l'hypothèse H1b est partiellement validée.*

Les résultats de l'impact des pratiques RH sur l'implication organisationnelle sont comparables à ceux présentés lors de l'hypothèse 1. L'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation, la communication, la GPEC et la rémunération agissent d'une manière significative (t de 6,08 ; 5,38 ; 5,82 ; 6,22 et 6,30) et positive sur l'implication affective (CR de 0,45 ; 0,70 ; 0 ; 33 ; 0,38 et 0,45; $p < 0,05$). En revanche ces pratiques n'ont aucun impact sur l'implication calculée. *Ainsi, l'hypothèse H3a est validée mais l'hypothèse H3b est rejetée.*

L'hypothèse soutenant le lien entre l'employabilité par les compétences et l'implication organisationnelle, a été également examinée. D'abord, la dimension d'anticipation et d'optimisation a un impact significatif et négatif, à la fois sur l'implication affective et sur l'implication calculée (CR de $-0,29$; $p < 0,05$). Ensuite, l'esprit collectif agit positivement sur les deux aspects de l'implication (CR de 0,34 et de 0,36 ; $p < 0,05$) et l'équilibre influence positivement l'implication affective. Enfin, les autres dimensions de l'employabilité (flexibilité personnelle et expertise professionnelle) par les compétences ne démontrent pas de lien avec l'implication. *Ainsi, l'hypothèse H5b est partiellement validée.*

Tableau 59 : Résultats pour le modèle 2 (H1b, H3a, H3b, H5b et H6b).

Modele 2		Effet total			Effet indirect(4)	
		CR	t- value	R2	CR	t- value
Organisation et mobilité (1&2)	→Implication affective	0.45**	6.08	0.22	0.03	0.74
	→Implication calculée	0.04	0.65	0.00	-0.09	-1.72
	→Anticipation et optimisation	0.29**	3.65	0.08		
	→Esprit collectif	0.26**	3.61	0.07		
	→Equilibre	0.32**	4.78	0.10		
	→Flexibilité personnelle	0.22**	3.02	0.05		
	→Expertise professionnelle	0.06	0.94	0.00		
Formation et évaluation	→Implication affective	0.70**	5.38	0.28	0.11**	2.42
	→Implication calculée	-0.05	-0.56	0.00	0.00	-0.09
	→Anticipation et optimisation	0.04	0.79	0.00		
	→Esprit collectif	0.19**	2.59	0.04		
	→Equilibre	0.44**	3.45	0.06		
	→Flexibilité personnelle	0.11	1.72	0.02		
	→Expertise professionnelle	0.11	1.65	0.01		
Communication	→Implication affective	0.33**	5.82	0.24	0.01	0.13
	→Implication calculée	-0.04	-0.90	0.00	-0.02	-0.37
	→Anticipation et optimisation	0.10**	3.38	0.08		
	→Esprit collectif	0.25**	5.81	0.24		
	→Equilibre	0.15**	2.31	0.03		
	→Flexibilité personnelle	0.13**	3.54	0.08		
	→Expertise professionnelle	0.19**	5.05	0.15		
GPEC	→Implication affective	0.38**	6.22	0.24	0.03	0.93
	→Implication calculée	-0.02	-0.50	0.00	-0.02	-0.37
	→Anticipation et optimisation	0.10**	3.09	0.05		
	→Esprit collectif	0.13**	3.13	0.05		
	→Equilibre	0.27**	3.91	0.07		
	→Flexibilité personnelle	0.12**	3.20	0.06		
	→Expertise professionnelle	0.05	1.39	0.01		
Rémunération	→Implication affective	0.47**	6.30	0.29	0.05	1.30
	→Implication calculée	0.04	0.62	0.00	-0.04	-0.90
	→Anticipation et optimisation	0.09**	2.49	0.04		
	→Esprit collectif	0.23**	4.54	0.13		
	→Equilibre	0.30**	3.68	0.06		
	→Flexibilité personnelle	0.14**	3.01	0.05		
	→Expertise professionnelle	0.12**	2.66	0.03		
Anticipation et optimisa	→Implication affective	-0.29**	-3.03	0.20		
Esprit collectif		0.34**	2.94			
Equilibre		0.31**	4.24			
Flexibilité personnelle		0.11	1.16			
Expertise		-0.06	-0.56			
professionnelle						
Anticipation et optimisa	→Implication calculée	- 0.29**	-2.81	0.14		
Esprit collectif		0.36**	2.88			
Equilibre		0.01	-0.24			
Flexibilité personnelle		- 0.18	-1.79			
Expertise		- 0.14	-1.27			
professionnelle						
Acceptance value		--	>1.96	--		

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$;

Pour examiner l'hypothèse de la médiation de l'employabilité par les compétences, les trois conditions de Baron et Kenny (1986) sont vérifiées. Ainsi, les étapes suivantes ont été successivement évaluées : les pratiques RH impactent notamment l'implication affective (1) et influencent l'employabilité par les compétences (2). L'employabilité par les compétences à son tour agit sur l'implication affective (3). Selon cette démarche l'effet de médiation, de l'employabilité par les compétences existe seulement entre les pratiques RH et l'implication affective. En présence de la variable médiatrice, les liens entre les pratiques RH et l'implication affective ne sont plus significatifs (l'organisation qualifiante et la mobilité → implication affective avec un t de 0,74 ; la communication → implication affective avec un t de 0,13 ; la GPEC → implication affective avec un t de 0,93 et la rémunération → implication affective avec un t de 1,30). Seul le lien entre la formation et l'évaluation → implication affective reste significatif mais il est considérablement réduit (le CR passe de 0,70 à 0,11). L'effet de médiation de l'employabilité par les compétences est prouvé. *Ces résultats valident l'hypothèse H6b.*

1.1.3. Effet des pratiques GRH isolées sur l'employabilité interne, externe et sur l'implication

Tableau 60 : Résultats de l'ajustement du modèle 3 (H1c, H3a, H3b, H5c et H6c).

Modele 3	χ^2	χ^2/ddl	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
Organisation et mobilité	533.03	2.40	0.073	0.91	0.90	0.85
Formation et l'évaluation	758.03	2.60	0.078	0.89	0.90	0.82
Communication	498.04	2.47	0.078	0.91	0.89	0.85
Gestion prévisionnelle	574.20	2.35	0.072	0.92	0.91	0.85
Rémunération	525.42	2.36	0.072	0.91	0.90	0.85
Acceptance value		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

Les relations structurelles traitant séparément le lien de chaque pratique RH avec l'employabilité interne et externe et avec l'implication, sont exposées dans le

tableau ci-dessus. Les scores du ratio chi-deux carré par les degrés de liberté ont été dans l'intervalle recommandé (2-5) (Marsh and Hocevar, 1988) ; de RMSEA sont inférieurs à 0,1 (Rupp and Segal, 1989) ; de CFI excèdent 0.80 et de NNFI ont dépassé les valeurs de 0,9. En revanche les scores de GFI (entre 0,82 et 0,85) sont inférieurs au seuil recommandé de 0,9. Ainsi, la plupart de ces indices d'ajustement approuvent la qualité des modèles structurels étudiés.

Tableau 61 : Résultats pour le modèle 3 (H1c, H3a, H3b, H5c et H6c).

Modele 3		Effet total			Effet indirect(4)	
		CR	t-value	R2	CR	t-value
Organisation et mobilité (1&2)	→Implication affective	0.47**	5.97	0.22	0.16**	2.94
	→Implication calculée	0.04	0.53	0.00	-0.01	-0.15
	→Employabilité interne	0.49**	5.60	0.22		
	→Employabilité externe	0.28**	3.70	0.08		
Formation et évaluation	→Implication affective	0.53**	6.66	0.28	0.11**	2.53
	→Implication calculée	-0.03	-0.56	0.00	-0.01	-0.13
	→Employabilité interne	0.38**	4.48	0.13		
	→Employabilité externe	0.25**	3.27	0.06		
Communication	→Implication affective	0.49**	6.22	0.26	0.13**	2.59
	→Implication calculée	-0.04	-0.65	0.00	0.00	-0.08
	→Employabilité interne	0.45**	5.03	0.19		
	→Employabilité externe	0.28**	3.66	0.08		
GPEC	→Implication affective	0.48**	6.33	0.24	0.13**	2.71
	→Implication calculée	-0.03	-0.44	0.00	0.00	-0.06
	→Employabilité interne	0.44**	5.02	0.17		
	→Employabilité externe	0.28**	3.74	0.08		
Rémunération	→Implication affective	0.53**	6.57	0.28	0.14**	3.12
	→Implication calculée	0.05	0.80	0.00	0.02	0.46
	→Employabilité interne	0.44**	4.99	0.18		
	→Employabilité externe	0.19**	2.56	0.03		
Employabilité interne(3)	→Implication affective	0.59**	5.89	0.28		
Employabilité externe		-0.17*	-2.05			
Employabilité interne	→Implication calculée	0.36**	3.74	0.23		
Employabilité externe		-0.53**	-5.36			
Acceptance value		--	>1.96	--		

Les résultats concernant le lien entre les pratiques RH et l'employabilité interne et externe sont montrés dans le tableau ci-dessus. Toutes les pratiques RH sont liées significativement à l'employabilité interne et à l'employabilité externe au regard des valeurs t de student (entre 2,56 et 5,60 ; < à 1,96). Les relations sont positives au vu des coefficients de corrélation. Il est à noter que les pratiques RH

impactent plus fortement l'employabilité interne (CR sont entre 0,44 et 0,49) que l'employabilité externe (CR sont entre 0,19 et 0,28). *Ainsi, l'hypothèse H1c est validée.*

Les résultats de l'impact des pratiques RH sur l'implication organisationnelle sont similaires à ceux présentés lors de l'hypothèse 1 et 2 (tableau ci-dessus). En effet, les pratiques RH de : l'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation, la communication, la GPEC et la rémunération agissent d'une manière significative (les scores t de student sont supérieurs à 1,96) et positive sur l'implication affective (CR de 0,47 ; 0,53 ; 0,49 ; 0,48 et 0,53 ; $p < 0,05$). En revanche ces pratiques n'ont pas d'effet significatif sur l'implication calculée. *Ainsi, l'hypothèse H3a est validée mais l'hypothèse H3b est rejetée.*

L'hypothèse se rapportant à l'impact de l'employabilité interne et externe sur l'implication organisationnelle, a été également examinée. L'employabilité interne influence significativement et positivement l'implication affective et calculée (CR est respectivement de 0,59 et de 0,36 ; $p < 0,05$). Quant à l'employabilité externe, elle influence significativement et négativement l'implication affective et calculée (CR est respectivement de -0,17 et de -0,53 ; $p < 0,05$). *Ainsi, l'hypothèse H5c est partiellement validée (validée pour l'employabilité interne et infirmée pour l'employabilité externe).*

Pour examiner l'hypothèse de la médiation de l'employabilité interne et externe, les trois conditions de Baron et Kenny (1986) sont examinées. Ainsi, les étapes suivantes ont été successivement évaluées : les pratiques RH impactent notamment l'implication affective (1) et influencent l'employabilité interne et externe (2). L'employabilité interne et l'employabilité externe à leur tour agissent sur l'implication affective (3). Selon cette démarche l'effet de médiation, de l'employabilité interne et externe, existe seulement entre les pratiques RH et l'implication affective. En présence de la variable médiatrice, les liens entre les

pratiques RH et l'implication affective restent significatifs (l'organisation qualifiante et la mobilité → implication affective avec un t de 2.94 ; la formation et l'évaluation → implication affective avec un t de 2.53 ; la communication → implication affective avec un t de 2.59 ; la GPEC → implication affective avec un t de 2.71 et la rémunération → implication affective avec un t de 3.12). Cependant, ces relations sont considérablement réduites (le CR passe de 0,70 à 0,11). En conclusion, l'employabilité interne et externe exerce un effet de médiation partielle. *Ces résultats valident l'hypothèse H3c.*

1.2. Effet des pratiques GRH combinées

Cette sous-section sera consacrée à l'examen des trois modèles (4, 5 et 6) portant sur les liens entre des pratiques RH combinées (grappe de pratiques RH), l'employabilité individuelle, l'employabilité par les compétences, l'employabilité interne et externe et l'implication organisationnelle. La notion de complémentarité ou de cohérence (fit) est étroitement associée au concept de grappes de pratiques (Barrette et Carrière, 2003). Les grappes sont la combinaison idéale de pratiques RH ayant un haut niveau de cohérence interne (horizontal fit). Cette cohérence est supposée avoir un meilleur effet sur les résultats organisationnels, grâce à l'effet de synergie et de renforcement mutuel des pratiques RH (MacDuffie, 1995 ; Barraud-Didier et al., 2003). Pour opérationnaliser les grappes de pratiques RH, l'approche des covariations a été mobilisée. Cette approche fait appel à un nombre important de variables reliées théoriquement qu'elle tente d'agrèger sous des formes homogènes (Venkatraman, 1989). Les trois modèles structurels (4, 5, et 6) traitant séparément le lien des pratiques RH avec l'employabilité et avec l'implication, sont étudiés (tableau ci-dessus). Les scores du ratio chi-deux carré par les degrés de liberté ont été dans l'intervalle recommandé (2-5) (Marsh and Hocevar, 1988) ; de RMSEA sont inférieurs à 0,1 (Rupp and Segal, 1989) ; de CFI excèdent

0.80 et de NNFI ont dépassé les valeurs de 0,9. En revanche les scores de GFI (entre 0,74 et 0,84) sont inférieurs au seuil recommandé de 0,9. La plupart de ces indices d'ajustement approuvent la qualité des modèles structurels étudiés.

Figure 9 : Les modèles de recherche des pratiques RH combinées après épuration

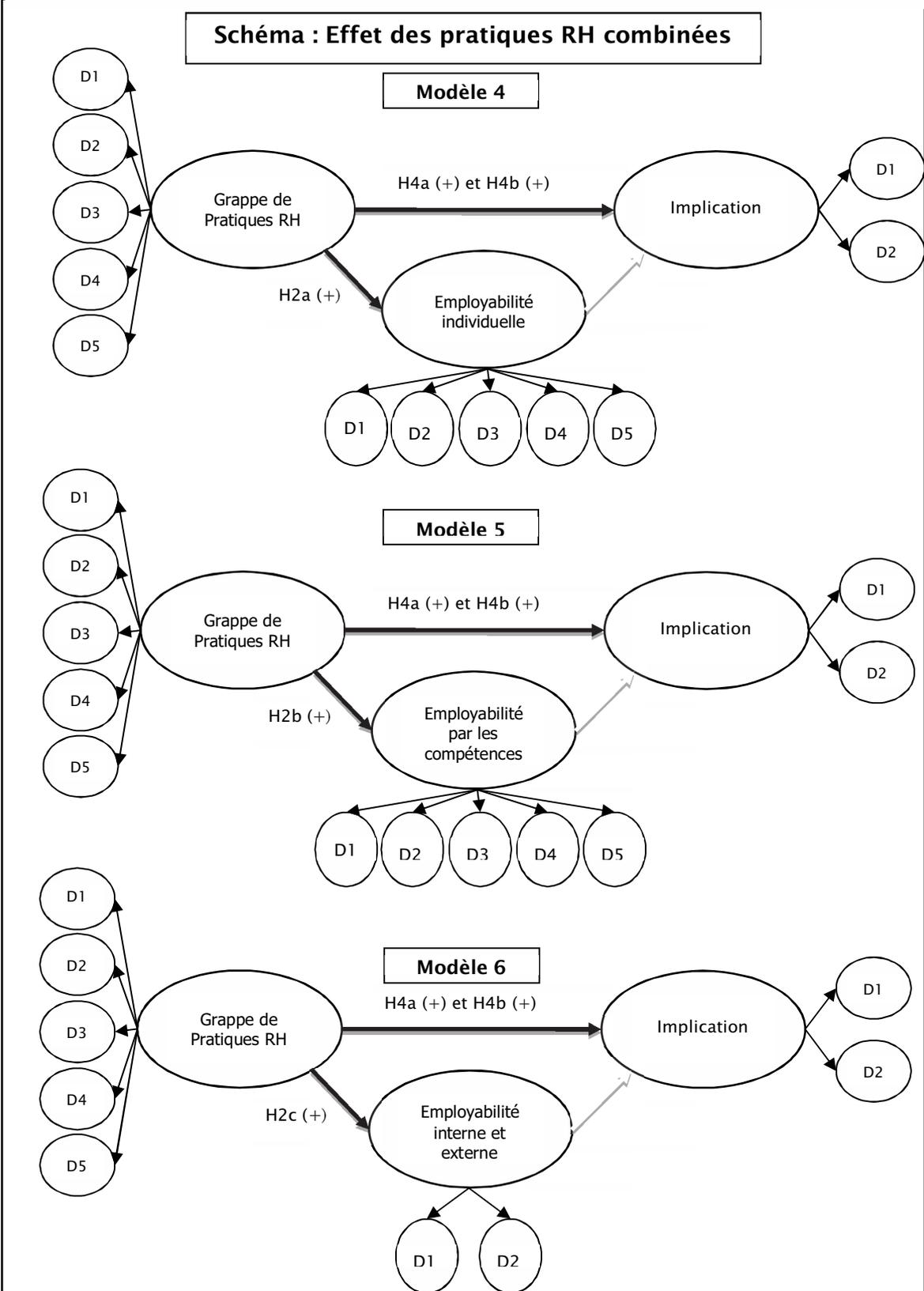


Tableau 62 : Résultats de l'ajustement des modèles 4, 5 et 6 (H2a, H2b, H2c, H4a et H4b).

Modèles 4, 5 et 6	χ^2	χ^2/ddf	RMSEA	CFI	NNFI	GFI
Employabilité par les compétences	1991.20	2.24	0.069	0.91	0.91	0.74
Employabilité individuelle	1237.77	2.27	0.070	0.91	0.90	0.79
Employabilité interne et externe	628.34	2.35	0.072	0.92	0.91	0.84
Acceptance value		2-5	<0.10	>0.90	>0.80	>0.90

L'impact des grappes de pratiques de GRH sur l'employabilité individuelle (modèle 4), tel que montré dans le tableau ci-dessous est significatif pour toutes les dimensions (t de 3,45 ; 5,14 ; 4,92 ; 3,98 et 3,24). L'impact, des grappes de pratiques de GRH sur l'employabilité individuelle, est légèrement plus élevé que celui de pratiques RH prise isolément. En effet, les scores de CR pour H2a (entre 0,23 et 0,41) sont supérieurs pour la plupart à ceux qui ont été obtenus sur hypothèses H1a (CR entre 0,08 et 0,30). Les différences constatées au niveau des R2 ne sont pas assez importantes. *L'hypothèse H2a est donc validée.*

Les résultats de l'analyse des hypothèses 4a et 4b sont résumés dans le tableau ci-dessous. Ils montrent clairement qu'il existe un lien significatif entre les grappes de pratiques RH et l'implication affective (t de 7,88). La valeur du CR étant de 0,65, et celle du R2 de 0,46, il est possible de conclure à l'existence d'un effet combinatoire des pratiques de GRH, qui serait supérieur à celui de chaque pratique prise séparément. En effet, les scores de R2 sont tous supérieurs à ceux qui ont été obtenus lors du test de l'hypothèse H3a même si les différences constatées au niveau des CR restent modestes. *L'hypothèse H4a est validée mais l'hypothèse H4b est rejetée.*

Les résultats de l'analyse du modèle 5 ont été également exposés dans la deuxième ligne du tableau ci-dessous. Pour l'employabilité par les compétences elle a été impactée positivement et significativement par la variable grappes de pratiques RH. Le coefficient de corrélation (CR de 0,22 à 0,61) et le coefficient de contribution (R2 entre 5 % et 38%) sont nettement supérieurs à ceux obtenus lors

des tests des hypothèses H2a (CR de 0,09 à 0,44 et R2 entre 3% et 25%). *Ainsi, l'hypothèse H2b est validée.* Dans ce nouveau modèle, l'influence des grappes sur l'implication affective est toujours significative et meilleure que celle des pratiques RH isolées.

Les résultats de l'analyse du modèle 6 sont présentés sur la ligne 3 du tableau ci-dessous. D'abord, l'effet de grappes RH sur l'implication est toujours significatif et positif dans ce nouveau modèle. Nous concluons également à un effet supérieur de grappes de pratiques RH sur l'implication affective à celui de pratiques de GRH séparées. Par rapport à l'impact de grappes de pratiques RH sur l'employabilité interne et externe, il a été significatif et positif. Les résultats de cette analyse semblent soutenir la supériorité des grappes de pratiques sur les pratiques séparées dans la prédiction de l'employabilité interne et externe. Pour l'hypothèse H2c, les scores de CR sont de 0,33 et 0,64 et les R2 sont de 11% et 34%. Pour l'hypothèse H1c (pratiques isolées), les scores de CR sont entre 0,19 et 0,49 et les R2 sont entre 3% et 22%. *L'hypothèse H2c est donc validée.*

Les résultats de cette analyse semblent soutenir la supériorité des grappes de pratiques sur les pratiques séparées dans la prédiction de l'implication affective et des différentes formes d'employabilité.

Tableau 63 : Résultats pour les modèles 4, 5 et 6 (H2a, H2b, H2c H4a et H4b)

H2a, H2b, H2c H4a et H4b,		CR	t-	R2
			value	
Grappe de GRH, Implication et employabilité individuelle	→Implication affective	0.65**	7.88	0.46
	→Implication calculée	-0.00	0.00	0.00
	→Anticipation et optimisation	0.28**	3.45	0.07
	→Esprit collectif	0.41**	5.14	0.17
	→Equilibre	0.34**	4.92	0.12
	→Flexibilité personnelle	0.31*	3.98	0.09
	→Expertise professionnelle	0.23**	3.24	0.06
Grappe de GRH, Implication et employabilité par les compétences	→Implication affective	0.70**	7.96	0.48
	→Implication calculée	-0.02	-0.03	0.00
	→Ouverture aux changements	0.32**	4.07	0.10
	→Proactivité au travail	0.41**	5.65	0.17
	→Motivation dans la carrière	0.28**	3.37	0.06
	→Résilience au travail	0.61**	6.09	0.38
	→Identité de travail	0.22**	3.00	0.05
Grappe de GRH, Implication et employabilité interne et externe	→Implication affective	0.68**	7.96	0.47
	→Implication calculée	0.01	0.20	0.00
	→Employabilité interne	0.64**	6.45	0.34
	→Employabilité externe	0.33**	4.25	0.11
Acceptance value		--	>1.96	--

Section 2. La discussion des résultats

A notre connaissance aucune recherche n'a étudié le lien entre les pratiques RH, l'employabilité et l'implication organisationnelle. Cependant, l'examen de la littérature apporte des données empiriques sur le lien entre les pratiques RH et l'employabilité (Kluytmans et Ott, 1999 ; Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002 ; Baruel Bencherqui, 2005, 2011 ; Nauta et al., 2009 ; Van Dam, 2003b, 2004) ; le lien entre l'employabilité et l'implication (Van Dam, 2004 ; Yousaf, 2010 ; Yousaf et Sanders, 2012 ; Camps & Majocchi 2010; Müller et al., 2011) et le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle (Wright et Keheo, 2007 ; Browning 2006 ; Payne et Huffman, 2005 ; Paul et Anantharaman, 2004).

Les résultats obtenus mettent en exergue trois points importants :

D'abord, ils montrent qu'il existe une relation entre les pratiques RH prises séparément, l'employabilité et l'implication affective ;

Ensuite, les analyses ont permis d'établir que l'employabilité joue un rôle médiateur entre les pratiques RH, et l'implication organisationnelle ;

Enfin, lorsque les pratiques RH sont utilisées sous formes de grappes, elles ont un effet synergique sur l'employabilité et sur l'implication.

Nous discuterons d'abord l'effet des pratiques RH isolées sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication.

Ensuite, nous commenterons le rôle médiateur de l'employabilité entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle. Enfin, nous expliciterons l'impact plus significatif des pratiques RH combinées sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication, que celui de chaque pratique prise séparément.

2.1. L'effet des pratiques RH isolées sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication organisationnelle

2.1.1. L'effet des pratiques RH sur l'employabilité individuelle et sur l'implication

Concernant l'employabilité individuelle, toutes les dimensions (ouverture aux changements, proactivité au travail, motivation dans la carrière, résilience au travail et l'identité de travail) composant cette approche sont influencées par la communication et par la rémunération. Ce résultat rejoint ceux de Burgat et Certain (2013) notamment pour la pratique de la communication au sein de l'organisation. Les auteurs soulignent l'importance des réunions d'information du personnel (sur la stratégie, les évolutions des marchés, de l'organisation), des « réunions qualité » favorisant le décroisement des fonctions. En outre, la participation des salariés aux « journées portes ouvertes » ou à des salons, ainsi que la mise en circulation des revues professionnelles, techniques, économiques apparaissent comme des éléments importants pour développer l'employabilité des salariés. Ce qui apparaît déterminant en terme de communication, c'est l'information sur l'évolution des métiers, cette pratique évoquée par Burgat et Certain (2013) est en cohérence avec les résultats de l'étude qualitative, car les interviewés mettent en avant des outils comme l'intranet ou le journal interne, les bourses d'emploi, comme des moyens d'informer les salariés sur l'évolution des métiers. La rémunération joue également un rôle important sur l'employabilité individuelle car elle peut rendre le salarié responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle (Finot, 2000 ; Baruel Bencherqui, 2011). Il apparaît que la communication et la rémunération, l'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation ainsi que la GPEC jouent un rôle déterminant sur l'employabilité individuelle car elles peuvent contribuer à :

- donner aux salariés la capacité à obtenir des informations sur leur environnement,

- motiver les salariés pour leur évolution professionnelle,
- avoir des attentes positives vis à vis des événements futurs et à être confiants dans leur capacité à relever les défis objectifs vus comme des occasions d'apprendre,
- améliorer la capacité d'adaptation personnelle pour une meilleure flexibilité face aux situations incertaines.

L'organisation qualifiante favorise ces aspects de l'employabilité individuelle car elle permet de développer les compétences des salariés grâce aux situations que l'organisation aménage et aux dispositifs d'apprentissage qu'elle comporte (Tremblay et al. 2011). La mobilité quant à elle contribue à développer l'employabilité individuelle car les salariés disposent d'une mobilité interne et externe qui peut être en cohérence avec leurs projets individuels et leur permettent de relever des nouveaux défis et d'accroître leurs adaptations personnelles (Schmidt et al., 2013).

Pour ce qui est de la formation, elle permet l'évolution de l'employabilité du salarié car, comme le souligne Baruel Bencherqui (2005), elle accroît son adaptation aux nouvelles techniques et elle lui permet d'acquérir des compétences permettant d'accroître le champ des métiers où le salarié peut évoluer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. L'évaluation du salarié contribue à favoriser ces aspects de l'employabilité individuelle car comme le précise Baruel Bencherqui (2005), elle permet d'appréhender au niveau individuel l'existence d'une bonne adéquation emploi/salarié, et d'autre part au niveau collectif de se rendre compte de l'adéquation entre les emplois et les ressources. En outre, ces deux pratiques se concentrent aussi sur les comportements nécessaires des individus pour effectuer le travail de manière efficace (Delery et Doty, 1996), ce qui améliore la capacité d'adaptation personnelle et assure une meilleure flexibilité des salariés face aux incertitudes de leur environnement.

Enfin l'influence de la GPEC sur l'employabilité apparaît comme un résultat logique car c'est une démarche qui conduit le salarié à faire face aux mutations technologiques et conjoncturelles et qui donne aux salariés une vision globale des métiers et de l'évolution de l'emploi. De cette manière l'individu reste ouvert aux changements et conçoit l'avenir plus positivement. Ce constat renvoie aux arguments de Baruel Bencherqui (2011) selon lesquels « l'employabilité est explicitement considérée comme l'objectif même de la mise en œuvre d'une démarche GPEC » (p. 26).

Seules la communication et la rémunération permettent au salarié de se définir dans un contexte de carrière afin de compenser le manque de structure de carrière individuelle institutionnalisée par des structures psychologiques. En effet, les résultats montrent que les autres pratiques n'agissent pas sur cet aspect. Par ailleurs, l'employabilité individuelle agit très faiblement sur l'implication organisationnelle. Ce résultat rejoint les arguments de Finot (2000) qui précise que « parler employabilité aux salariés peut contribuer à ne pas favoriser l'implication dans l'entreprise » (p.41). Cependant seul l'aspect de la proactivité dans le travail et dans la carrière de l'employabilité individuelle influence l'implication affective et calculée. Cela se démontre car la proactivité dans le travail et dans la carrière est « la clé de l'adaptation » (Fugate, 2008) et la collecte d'informations relatives aux intérêts de la carrière de chacun peut servir de rétroaction pour les salariés.

2.1.2. L'effet des pratiques RH sur l'employabilité par les compétences et sur l'implication

Concernant l'employabilité par les compétences et son lien avec les pratiques RH, la littérature n'offre que très peu de données empiriques sur cette relation, la plupart des travaux ont étudié le lien entre l'employabilité et d'autres concepts. A titre d'exemple nous pouvons citer les travaux de Nauta et al. (2009) qui ont

montré que la satisfaction professionnelle est négativement liée à l'intention de quitter l'organisation et à l'orientation vers l'employabilité. Ou encore, les travaux de Van Dam (2003b, 2004) qui suggèrent qu'une politique de ressources humaines orientée vers le développement de l'employabilité peut agir positivement sur les attitudes des salariés. Cependant nous avons pu identifier une étude qualitative qui porte sur les pratiques de gestion de l'employabilité dans le secteur des TIC polonais (Marzec, Van der Heijden et al., 2009). Les résultats de cette étude suggèrent que dans les entreprises où il existe une réelle politique d'employabilité, les pratiques mises en œuvre sont orientées vers le développement professionnel des salariés, l'amélioration continue, un souci de qualité et une préoccupation générale pour les salariés. Les principaux motifs mentionnés par les auteurs font référence à la nécessité de développer les compétences des salariés, d'améliorer leur niveau de connaissance et de les adapter au rythme des changements technologiques pour faire face à une concurrence croissante. En outre, leur résultat propose d'être attentif aux aspirations des salariés, de favoriser leur autonomie, et de créer un lien permanent entre les salariés et l'organisation.

Nos résultats montrent que la communication et la rémunération agissent significativement sur toutes les dimensions (anticipation et optimisation, esprit collectif, équilibre, flexibilité personnelle et expertise professionnelle) de l'employabilité basée sur les compétences. Dans notre étude la rémunération fait référence à une incitation basée sur l'appréciation de la performance du salarié selon des comportements ou des objectifs (Youndt, 1996) ; elle influence donc naturellement toutes les dimensions de l'employabilité par les compétences car chacune d'entre elles renvoie à un critère de performance du salarié. La communication est une pratique qui fait participer le salarié à une forme de partage de l'information ce qui favorise le travail en équipe et encourage le

salarié à proposer des idées (Pfeffer, 1998). Ainsi une communication active et directe autour d'une coresponsabilité en matière d'objectifs de performance et d'évaluations de l'organisation (Zarifian 1992, 1994) contribue fortement à développer l'employabilité basée sur les compétences des salariés. De plus elle permet le développement d'un espace autonome d'explication de la stratégie de l'entreprise et permet aux employés de s'investir dans des projets d'amélioration permanente de leur outil, de leur sphère de travail, de telle sorte qu'ils puissent eux-mêmes se projeter dans l'avenir et penser leur savoir-faire.

Cette approche de l'employabilité s'appuie sur un système de GRH plus individualisé et basé sur les compétences. Cela contribue à favoriser un travail en équipe qui fait évoluer les compétences et le profil type du salarié pour améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. C'est pourquoi l'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation et la GPEC agissent également sur l'employabilité par les compétences. Toutefois, ces pratiques n'ont pas d'impact sur la dimension de l'expertise professionnelle. Une personne est considérée comme un expert uniquement si son comportement démontre sa capacité d'effectuer qualitativement une tâche dans un domaine particulier (Van der Heijden, 2000), il semblerait que la communication et la rémunération contribueraient à considérer le salarié comme un expert selon ces critères.

Le lien entre l'employabilité par les compétences et l'implication organisationnelle présente des résultats disparates. D'abord, la dimension de l'anticipation et de l'optimisation de l'employabilité influence négativement l'implication affective et calculée. Cette dimension renvoie à la préparation et à l'adaptation aux changements à venir d'une manière personnelle et créative, tout en recherchant les meilleurs résultats possibles. Le fait de se préparer à des changements futurs à un niveau individuel peut expliquer que le salarié ne soit pas attaché à son organisation. De la même façon, l'individu ne cherchera pas à

rester dans l'entreprise par besoin car il pourrait se sentir apte et capable pour rejoindre une autre entreprise qui lui correspondrait mieux.

Ensuite, l'esprit collectif agit positivement sur les deux aspects de l'implication, ce résultat est en cohérence avec la conceptualisation de cette dimension de l'employabilité car elle renvoie au concept du comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Podsakoff, MacKenzie, Paine, et Bachrach, 2000) selon lequel les « conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense contribuent au bon fonctionnement général de l'organisation, ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988 ; p.4). Dans le cadre de la dimension de l'esprit collectif il s'agit d'un partage des responsabilités, des connaissances, des expériences, des sentiments, des échecs, des objectifs, etc.

Puis, l'équilibre influence positivement l'implication affective car cette dimension de l'employabilité suggère un compromis entre les intérêts personnels du salariés opposés aux intérêts de l'employeur et vice-versa. Paauwe (1997) affirme qu'il doit exister une relation d'échange honnête entre l'employeur et son employé, une relation où les deux parties équilibrent leurs investissements et leurs bénéfices. Dans la mesure où l'entreprise réussit à établir cet équilibre avec son salarié elle renforcera son implication affective. Selon ce constat Yousaf et Sanders (2012, arguent que la « perception positive de l'employabilité suscite l'attachement émotionnel des individus envers l'organisation comme un mouvement alternatif de ce qu'ils reçoivent » (p.914).

Enfin, les autres dimensions de l'employabilité (flexibilité personnelle et expertise professionnelle) par les compétences ne démontrent pas de lien avec l'implication

car ces dimensions renvoient aux compétences de l'individu dans son domaine d'emploi et dans son domaine professionnel. Gardner, Moynihan, et Wright (2007) ont montré que les aspects qui portent sur le développement des compétences n'ont pas de lien avec l'implication affective. Ces résultats viennent contredire partiellement les résultats de Camps et Majocchi (2010) qui montrent une relation positive entre l'employabilité par les compétences et l'implication organisationnelle.

2.1.3. L'effet des pratiques RH sur l'employabilité interne et externe et sur l'implication

Pour l'employabilité interne et externe, la plupart des recherches se sont intéressées à des questions managériales telles que l'impact négatif des changements environnementaux sur les attitudes des salariés. C'est pourquoi, nous ne disposons pas de données empiriques d'études précédentes pour comparer la relation entre employabilité interne / externe et les pratiques RH.

Nos résultats montrent que ce lien est significatif et positif avec toutes les pratiques RH. Plus précisément, les pratiques RH ont plus d'impact sur l'employabilité interne que sur l'employabilité externe. Ce résultat semble logique car si l'entreprise investit sur ses salariés en terme d'employabilité, elle souhaiterait avoir un retour sur investissement (Jiang et al., 2012) et ne pas voir les compétences internes à l'organisation partir ailleurs. En d'autres termes les pratiques RH impactent plus l'employabilité interne car elles permettent aux salariés d'avoir une meilleure perception de soi, et de mieux se positionner sur le marché interne du travail. Autrement dit, l'entreprise à travers ces pratiques permet aux individus d'évaluer leurs compétences, leurs connaissances et leurs aptitudes, et d'apprendre comment promouvoir leurs compétences à l'intérieur de l'organisation (Clarke et Patrickson, 2007). En outre, le salarié dispose d'une plus

grande fiabilité et d'une meilleure accessibilité de l'information à l'intérieur de l'entreprise (Rothwell et Arnold, 2007).

Si les pratiques RH impactent également l'employabilité externe c'est parce que les personnes ont accepté leur rôle dans la gestion de leur employabilité et ont beaucoup plus de choix sur le marché externe du travail. Elles savent qui elles sont, ce qu'elles ont à offrir et la façon de promouvoir leurs compétences auprès de potentiels employeurs. Elles sont alors «en mesure de faire preuve d'initiative et de maturité plutôt que de faire preuve d'une dépendance immature envers leurs employeurs » (Clarke et Patrickson, 2007). Cela renvoie à une responsabilité partagée qui apporte des avantages à long terme pour les deux parties (Finot, 2000). Parmi les avantages, nous pouvons citer une plus forte implication affective des salariés envers leur organisation. En effet nos résultats montrent que l'employabilité interne influence significativement et positivement l'implication affective. Les travaux qui ont étudié cette relation constatent les mêmes résultats. Yousaf et Sanders (2012) montrent que les salariés se sentent plus impliqués lorsqu'ils s'aperçoivent que l'organisation accorde une importance à leur maintien dans l'emploi actuel (employabilité interne). Elles soulignent, en outre, que les personnes qui ont un niveau d'employabilité élevé sont en mesure de tirer le meilleur parti de leur situation en modifiant leurs attitudes. De ce fait ces perceptions positives de l'employabilité conduisent à des réductions de l'incertitude causée par l'évolution du marché du travail, et créent des attitudes positives et une satisfaction au travail. Cela signifie que les salariés réagissent de manière réciproque envers leur organisation à travers la forme affective de l'implication organisationnelle. Plus précisément, « les salariés ne seraient pas prêts à quitter leur emploi s'ils sont en mesure d'apprécier la valeur associée aux variations des résultats » attendus (p. 915).

Quant à l'employabilité externe, elle influence significativement et négativement l'implication affective et calculée. Van Dam (2003a), propose des résultats qui montrent une relation positive entre l'employabilité et l'implication calculée et entre l'employabilité et l'implication affective. Müller et Idjuatio (2011) ont également trouvé un lien positif entre l'employabilité et l'implication affective. Nos résultats viennent contredire les conclusions de ces auteurs car notre cadre conceptuel est différent du leur. Les arguments que nous avançons pour expliquer ce lien négatif entre l'employabilité externe et l'implication organisationnelle (affective et calculée) rejoignent ceux de Baruch (2001) qui argue que l'employabilité « ne peut pas être un substitut valable pour motiver les individus et pour maintenir leur loyauté » (p.556). En effet, cette relation de confiance que suggère l'implication organisationnelle se dégrade dans le monde industriel du 21^{ème} siècle (Baruch, 1998). L'employabilité externe consiste à auto-évaluer sa propre employabilité afin de mesurer sa capacité à naviguer dans le monde du travail notamment à court terme (Rothwell et Arnold, 2007). Cette relation négative, contribue également à constater que lorsque l'entreprise choisit de développer l'employabilité externe des salariés c'est davantage dans une perspective de responsabilité sociale. Cela suggère qu'elle joue un rôle social en permettant au salarié de développer son employabilité pour mieux se positionner sur le marché externe du travail et non pas dans une perspective d'implication organisationnelle.

2.1.4. L'effet des pratiques RH sur l'implication organisationnelle

Pour les pratiques RH, elles favorisent uniquement l'implication affective des salariés. Des études précédentes ont identifié l'implication affective comme la seule dimension de l'implication organisationnelle en relation avec les pratiques RH (Paul et Anantharaman, 2004 ; Payne et Huffman, 2005 ; Browning, 2006 ; Wrigth et Kehoe, 2007). Ces différentes études précisent que cette forte relation

entre les pratiques RH et l'implication affective s'explique par le fait que chacune des pratiques contribue à nourrir un sentiment d'attachement et d'appartenance en raison des avantages qu'elle peut apporter aux salariés. Par rapport aux résultats obtenus, l'organisation qualifiante conçue en fonction des compétences que possèdent les salariés et la mobilité est un facteur conjoncturel contrôlé par l'organisation pour faire évoluer le salarié. Elle influence fortement l'implication affective car elle alimente un sentiment d'identification à l'organisation.

La formation procure chez les salariés un sentiment de confiance qui les incite à se lancer dans de nouveaux projets et à faire leurs preuves. Ainsi, lorsque les occasions d'apprendre sont favorables au sein de l'organisation cela crée un sentiment d'attachement pour l'entreprise et contribue à renforcer l'implication affective. L'évaluation intègre une approche informelle, mais constitue néanmoins un véritable intérêt pour le développement du salarié car elle lui donne la possibilité de s'épanouir et l'incite à contribuer davantage aux objectifs de l'entreprise (Paul et Anantharaman, 2004). La communication et la GPEC favorisent une certaine forme de transparence et créent un sentiment de confiance pour le salarié qui le conduit à développer un attachement émotionnel envers son organisation. Plusieurs auteurs (Ogilvie, 1986 ; Mowday, 1998 ; Morrow, 2011) ont trouvé une relation positive et significative entre la rémunération et l'implication organisationnelle. Ceci montre que le salaire est un critère important pour les salariés dans le choix de leur organisation. Mottaz (1988) souligne même que la rémunération est le principal facteur de l'implication organisationnelle.

2.1.5. Le rôle médiateur de l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) entre les pratiques RH, et l'implication organisationnelle.

A notre connaissance aucune recherche n'a étudié le rôle médiateur de l'employabilité sur les pratiques RH et l'implication organisationnelle. Cependant

la littérature nous permet de constater que les chercheurs attachent une attention particulière pour comprendre la relation entre la GRH et les résultats organisationnels (Huselid et Becker, 2011; Wright et Gardner, 2003 ; Jiang et al., 2012). Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) proposent une méta-analyse sur les mécanismes de médiation qui inclut des données empiriques permettant de confronter nos résultats. Cette étude appartient à un courant de recherche qui considère la relation entre la GRH et les résultats organisationnels comme une préoccupation importante dans la recherche en gestion stratégique des ressources humaines (Becker et Huselid, 1998).

Ce courant de recherche suggère que les résultats organisationnels sont multidimensionnels (Jiang et al., 2012) et propose une classification de ces résultats organisationnels en trois grandes catégories relatives à la gestion des ressources humaines (Dyer et Reeves, 1995). Ces catégories font références d'abord à des résultats concernant les ressources humaines (outcomes RH), ensuite des résultats opérationnels (outcomes opérationnels) et enfin de résultats financiers (outcomes).

Dans cette séquence nous nous intéressons aux résultats RH qui renvoient à tous les aspects liés à la GRH dans une organisation tels que les compétences des salariés ou encore les attitudes et les comportements des salariés et enfin le turnover. Selon ce constat, l'implication organisationnelle est un résultat organisationnel dans sa relation avec les pratiques RH. Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) montrent dans leur méta-analyse qu'il existe un mécanisme de médiation dans la relation entre les pratiques RH et les résultats organisationnels. Les résultats obtenus sur nos analyses montrent que l'employabilité (individuelle et par les compétences) joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle sous sa forme affective. Toutefois, l'employabilité interne et externe joue un rôle médiateur partiel dans cette

relation. Jusqu'ici nos résultats ont montré l'existence de liens entre les pratiques RH et l'employabilité, entre l'employabilité et l'implication organisationnelle et entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle. Ces différents liens justifient donc notre proposition de médiation. Cette médiation montre que les effets des pratiques RH jouent un rôle positif sur l'implication affective par l'intermédiaire de l'employabilité. Cela signifie, que lorsque les pratiques RH favorisent le développement de l'employabilité des salariés, ils développent une implication affective envers leur organisation. Ces pratiques contribuent donc à nourrir un sentiment d'attachement et d'appartenance en raison des avantages qu'elles peuvent apporter aux salariés (Paul et Anantharaman, 2004 ; Payne et Huffman, 2005 ; Browning, 2006 ; Wright et Kehoe, 2007). Le développement de l'employabilité est donc perçu par les salariés comme un avantage octroyé par l'entreprise qui met en place ces pratiques. L'effet médiateur de l'employabilité joue un rôle important dans la relation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle car il permet à l'organisation d'avoir un retour sur investissement.

2.2. L'effet des pratiques RH combinées sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication organisationnelle.

Nous avons pu voir que la littérature sur les pratiques RH propose deux courants de recherches : (1) le premier courant de recherche renvoie à l'approche des « best practices » selon laquelle certaines pratiques RH sont toujours mieux que d'autres, et que toutes les organisations devraient les adopter (Miles & Snow, 1984 ; Pfeffer, 1994). (2) le deuxième courant de recherche, concerne les grappes (« bundles ») particulières de pratiques de GRH composées de plusieurs pratiques complémentaires de GRH généralement considérées comme supérieures aux meilleures pratiques (« best practices ») prises individuellement, pour influencer la performance des entreprises (Subramony, 2009). Ces pratiques qui composent

les grappes peuvent créer des « effets synergiques combinés » qui sont sensiblement supérieurs à ceux des meilleures pratiques (« best practices ») prises individuellement (Delery, 1998 ; Becker et Gerhart, 1996). Jusqu'à présent, nous avons présenté les résultats des pratiques dites « meilleures » prises isolément pour vérifier leur influence sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle. Que ce soit l'approche des « best practices » ou celle des grappes de pratiques, la plupart des données empiriques portent sur les liens entre la GRH et la performance organisationnelle (Barraud-Didier, V., Guerrero, S., et Igalens, J. 2003 ; Arthur, 1994 ; Bae & Lawler, 2000 ; Guthrie, 2001 ; Wood & de Menezes, 1998 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Godard & Delaney, 2000 ; Huselid, 1995 ; Colbert 2004, Bayad et al., 2004). Barrette et Carrière (2003) précisent que, bien que ces recherches apportent « des résultats parfois intéressants, la variance expliquée dans la prédiction de la performance organisationnelle à partir de pratiques considérées isolément s'est souvent révélée marginale. Cela a mené plusieurs chercheurs à affirmer que les pratiques individuelles ont un impact limité et que pour avoir un impact important sur la performance organisationnelle, les pratiques doivent être intégrées, c'est-à-dire cohérentes ou complémentaires (Schuler et Jackson 1988 ; Snell et Dean 1992 ; Arthur 1994 ; Huselid 1995 ; Ichniowski, Shaw et Prensushie 1995 ; Delaney et Huselid 1996 ; Fericelli et Sire 1996 ; Schuler 1998). » (p.428). En outre, ils soulignent que ces grappes font référence aux pratiques destinées à développer l'implication et la participation des salariés par l'intermédiaire de pratiques telles que la participation aux décisions, la rémunération incitative, le travail en équipe, la formation à la résolution de problèmes. Les hypothèses de recherche (H4, H5, H6) prévoyaient que plus les pratiques RH seraient complémentaires entre elles, plus l'influence sur l'employabilité et sur l'implication des salariés serait élevée.

Les résultats corroborent les hypothèses de recherche en indiquant des valeurs supérieures à ceux des pratiques RH prises séparément.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'effet synergique des pratiques RH combinées, en effet les travaux sur la gestion stratégique des ressources humaines avancent deux raisons pour lesquelles les pratiques combinées en un ensemble cohérent produisent un meilleur résultat (Delery, 1998; MacDuffie, 1995). La première est que les pratiques ont des effets additifs (MacDuffie, 1995). Par exemple, deux outils de sélection et de recrutement différents permettraient d'identifier de meilleures compétences professionnelles (Delery, 1998). La deuxième raison est que les synergies se produisent lorsque une pratique renforce l'autre (Delery, 1998; Huselid, 1995). Par exemple, la formation améliore la participation parce que les employés sont mieux équipés pour participer à la prise des décisions. En effet, d'autres études suggèrent que les pratiques qui se nuisent mutuellement peuvent être plus rapidement identifiées et corrigées lorsqu'elles sont combinées (Barrette et Carrière, 2003). Ainsi, elles finissent par se renforcer mutuellement pour créer un ensemble de pratiques synergiques (Dyer et Holder, 1988; Dyer et Kochan, 1994).

Les pratiques RH mobilisées dans notre étude, lorsqu'elles sont combinées donnent de meilleurs résultats à la fois sur l'employabilité et sur l'implication. On peut avancer que l'harmonisation des pratiques RH permet de développer l'employabilité et de renforcer l'implication de plusieurs façons et grâce à de multiples incitations pour obtenir les meilleurs résultats. En d'autres termes, cette combinaison crée des liens de complémentarité entre les pratiques de GRH en vue de produire des effets synergiques pour améliorer l'employabilité et l'implication des salariés. En effet la notion de synergie est au cœur du concept de complémentarité et elle en est une résultante (Barrette et Carrière, 2003). Ait Razouk et Bayad (2011) soulignent que « les pratiques mobilisatrices sont une

source d'une meilleure performance parce qu'elles constituent un ensemble de pratiques visant l'engagement et l'implication des employés (GSRH), sont une ressource interne capable d'offrir un avantage compétitif (théorie des ressources) et enfin forment un système de pratiques complémentaires en interne (approche configurationnelle) » (p.4). Nos résultats confirment l'argument selon lequel un ensemble de pratiques RH peut former un système de pratiques complémentaires en interne, source d'une meilleure implication organisationnelle, et apportant à l'entreprise des salariés avec une meilleure perception de leur employabilité pouvant contribuer à offrir un avantage compétitif. Nos résultats indiquent que les pratiques RH combinées jouent un rôle sur l'implication affective et pas sur l'implication calculée.

Synthèse et Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre visait à confronter le modèle de recherche à la réalité du terrain empirique et à consolider les hypothèses de la recherche. Les modèles proposés mettent en lien les variables des pratiques RH, de l'employabilité et de l'implication organisationnelle. Pour tester la qualité des modèles et le bien fondé des hypothèses, nous avons mobilisé la modélisation par la méthode des équations structurelles sous LISREL. Le chapitre a été structuré autour de deux sections.

La première section a présenté les résultats qui concernent l'effet des pratiques RH isolées puis l'effet des pratiques RH combinées sur les variables de l'employabilité individuelle, de l'employabilité par les compétences, de l'employabilité interne et externe, et de l'implication organisationnelle. Les résultats ont démontré la qualité d'ajustement des modèles proposés et ont validé la plupart des hypothèses de la recherche.

La deuxième section a été consacrée à la discussion des résultats et à leur confrontation aux théories mobilisées et aux résultats d'autres travaux. Les conclusions tirées de cette recherche semblent cohérentes à la fois avec la théorie et avec des travaux antérieures. Elles soutiennent l'importance des approches universaliste et configurationnelle dans l'explication de l'impact des pratiques RH sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle.

Pour synthétiser l'ensemble des résultats se rapportant à ce dernier chapitre, nous proposons un récapitulatif des tests des hypothèses de la recherche dans le tableau suivant.

Tableau 64 : Synthèse du test des hypothèses de la recherche

Thèmes	N°	Hypothèses	Résultats
Effet des pratiques RH isolées	H1	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité.	
	H1a	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité individuelle	Validée
	H1b	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité par les compétences	Validée partiellement
	H1c	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'employabilité interne et externe	Validée
		Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication	
	H3a	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication affective	Validée
	H3b	Les pratiques RH prises séparément influencent positivement l'implication calculée	Rejetée
	H5	L'employabilité influence positivement l'implication organisationnelle.	
	H5a	L'employabilité individuelle influence positivement l'implication organisationnelle.	Validée partiellement
	H5b	L'employabilité par les compétences influence positivement l'implication organisationnelle.	Validée partiellement
	H5c	L'employabilité interne et externe influence positivement l'implication organisationnelle.	Validée (interne) Infirmée (externe)
	H6	L'employabilité a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.	
	H6a	L'employabilité individuelle a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.	Validée
	H6b	L'employabilité par les compétences a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.	Validée
	H6c	L'employabilité interne externe a un effet de médiation entre les pratiques RH et l'implication.	Validée
Effet des pratiques RH combinée		L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.	
	H2a	L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité individuelle supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.	Validée
	H2b	L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité par les compétences supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.	Validée
	H2c	L'effet combiné des pratiques de GRH a un impact significatif sur l'employabilité interne et externe supérieur à celui de chaque pratique prise séparément.	Validée
		La combinaison des pratiques RH a un impact plus significatif sur l'implication organisationnelle.	
	H4a	La combinaison des pratiques RH a un impact plus significatif sur l'implication affective.	Validée
	H4b	La combinaison des pratiques RH a un impact plus significatif sur l'implication calculée.	Rejetée

CONCLUSION GENERALE

La finalité de notre étude était de comprendre comment les pratiques RH influencent l'employabilité et l'implication organisationnelle.

Le maintien du taux du chômage à un niveau élevé (10.1 % de la population active) a profondément modifié la relation entre les employeurs et les salariés. Cette tendance a conduit les salariés et les employeurs à se diriger vers une « une sécurité de l'employabilité » (Maguire, 2002) à travers un certain nombre de pratiques RH.

Partant de ce constat, il nous a semblé pertinent de proposer un cadre théorique pour mieux comprendre l'employabilité et pour étudier l'effet des pratiques RH sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle des salariés. Dans un premier temps, une revue de la littérature nous a permis de cerner les concepts et de vérifier leur lien. A l'issue de cette phase, un modèle de recherche a été retenu. Dans un second temps, une étude qualitative sur une population multi-acteur (dirigeants, DRH/RRH, salariés) nous a permis d'obtenir des résultats sur le choix des pratiques RH identifiées dans la littérature et sur les aspects de l'employabilité retenus dans cette recherche. Afin de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche, nous avons tout d'abord testé l'opérationnalisation des concepts retenus par une analyse exploratoire visant à tester la structure des échelles de mesure (multidimensionnalité/unidimensionnalité) et à les adapter au contexte de cette recherche. Par la suite, les résultats d'une analyse factorielle confirmatoire ont permis de vérifier la validité et la fiabilité des outils de mesure retenus dans la recherche.

Après avoir rappelé les principaux résultats de ce travail doctoral, nous exposerons les apports de la recherche (théoriques, méthodologiques, managériaux). Par la suite, nous émettrons des préconisations managériales et indiquerons les limites et les perspectives de la recherche.

1. Le rappel des principaux résultats

Les résultats montrent que d'une manière générale les pratiques RH influencent positivement l'employabilité et l'implication organisationnelle notamment la dimension affective. Cette étude propose cinq familles de pratiques RH (l'organisation et la mobilité, la formation et l'évaluation, la communication, la GPEC et la rémunération) qui agissent sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication organisationnelle (affective et calculée). Cette recherche apporte trois principaux résultats :

L'effet des pratiques RH prises séparément sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication organisationnelle (affective et calculée). Ce résultat permet de voir de quelle façon une pratique RH isolée influence l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et l'implication organisationnelle (affective et calculée). Il en ressort que chacune des pratiques, lorsqu'elles sont prises séparément, agit sur certaines dimensions de l'employabilité et pas sur d'autres facteurs. La communication et la rémunération sont les pratiques qui agissent sur toutes les dimensions de l'employabilité individuelle et de l'employabilité par les compétences.

L'identité au travail est la dimension de l'employabilité individuelle qui n'est pas influencée par les autres pratiques RH (la GPEC, l'organisation et la mobilité, la formation et l'évaluation). Ce résultat suggère que seules la communication et la rémunération permettent au salarié de se définir dans un contexte de carrière afin de compenser le manque de structure de carrière individuelle

institutionnalisé par des structures psychologiques. En outre, l'employabilité individuelle agit très faiblement sur l'implication organisationnelle. Seul l'aspect de la proactivité dans le travail et dans la carrière de l'employabilité individuelle influence l'implication affective et calculée.

L'approche de l'employabilité basée sur les compétences s'appuie sur un système de GRH plus individualisé. Cela contribue à favoriser un travail en équipe qui fait évoluer les compétences et le profil type du salarié pour améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. C'est pourquoi les autres pratiques RH (l'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation et la GPEC) agissent également sur l'employabilité par les compétences. Toutefois, ces pratiques n'ont pas d'impact sur la dimension de l'expertise professionnelle. Ce qui suggère que la communication et la rémunération sont les seules pratiques RH qui contribueraient à considérer le salarié comme un expert uniquement si son comportement démontre sa capacité d'effectuer qualitativement une tâche dans un domaine particulier (Van der Heijden, 2000).

Les dimensions d'anticipation et d'optimisation de l'employabilité par les compétences ont un impact significatif et négatif à la fois sur l'implication calculée et sur l'implication affective. Ensuite, l'esprit collectif agit positivement sur les deux aspects de l'implication et l'équilibre influence positivement l'implication affective. Enfin, les autres dimensions de l'employabilité (flexibilité personnelle et expertise professionnelle) par les compétences ne démontrent pas de lien avec l'implication.

Enfin, les résultats indiquent que toutes les pratiques RH (l'organisation et la mobilité, la formation et l'évaluation, la communication, la GPEC et la rémunération) influencent significativement et positivement l'employabilité interne et externe. Nos résultats montrent que l'employabilité interne influence significativement et positivement l'implication affective et calculée. Quant à

l'employabilité externe, elle influence significativement et négativement l'implication affective et calculée.

Le rôle médiateur de l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) entre les pratiques RH, et l'implication organisationnelle (calculée et affective). Ce résultat montre que l'employabilité (individuelle et par les compétences) joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle sous sa forme affective. Toutefois, l'employabilité interne et externe joue un rôle médiateur partiel dans cette relation. Cette médiation montre que les effets des pratiques RH jouent un rôle positif sur l'implication affective par l'intermédiaire de l'employabilité. Cela signifie, que lorsque les pratiques RH favorisent le développement de l'employabilité des salariés, ils développent une implication affective dans leur organisation. Le développement de l'employabilité est donc perçu par les salariés comme un avantage octroyé par l'entreprise qui met en place ces pratiques. L'effet médiateur de l'employabilité joue un rôle important dans la relation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle car il permet à l'organisation d'avoir un retour sur investissement.

Enfin un troisième résultat important est mis en lumière dans cette recherche, il s'agit de l'effet des pratiques RH combinées sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication organisationnelle (calculée et affective). Les résultats montrent que les pratiques RH mobilisées dans cette étude lorsqu'elles sont utilisées sous forme de grappe donnent de meilleurs effets à la fois sur l'employabilité et sur l'implication. On peut avancer que l'harmonisation des pratiques RH permet de développer l'employabilité et de renforcer l'implication de plusieurs façons et grâce à de multiples incitations pour obtenir les meilleurs résultats. En d'autres termes, cette combinaison sous forme de grappe, crée des liens de complémentarité entre les pratiques de GRH en vue

de produire des effets synergiques pour améliorer l'employabilité et l'implication des salariés.

2. Les apports de la recherche

Ce travail doctoral propose trois apports répondant au cinq objectifs d'une recherche en GRH définis par Igalens et Roussel (1998) et des préconisations à la fois pour les salariés et pour les gestionnaires.

2.1. Les apports théoriques

Cette recherche propose un cadre conceptuel de l'employabilité qui apporte une vision de l'employabilité selon trois approches (l'employabilité individuelle, l'employabilité par les compétences et l'employabilité interne et externe). L'approche contemporaine a rendu le concept plutôt dynamique que statique (Gazier, 1999, 2012 ; Saint-Germes, 2008), c'est-à-dire que l'individu doit disposer d'un ensemble d'attributs personnels et professionnels qui assurent son adaptabilité dans un contexte intra-organisationnel et extra-organisationnel. Cet aspect dynamique a conduit à une analyse du concept selon ces trois approches.

D'abord l'approche de l'employabilité individuelle, décrite comme un ensemble de ressources individuelles et des caractéristiques centrées sur la personne, incluant notamment des traits de la personnalité, qui contribuerait à l'adaptabilité et à la flexibilité des salariés (Gazier, 1990, 1999 ; Saint-Germes, 2004 ; Fugate et al., 2004, 2008, Van Dam, 2003). Nous proposons une analyse de l'employabilité centrée sur la personne, en nous appuyant sur les travaux de Fugate et al. (2003, 2004, 2008).qui mettent en évidence le rôle important des caractéristiques individuelles dans l'adaptation au travail et l'importance des facteurs individuels et psychologiques pour appréhender l'environnement.

Ensuite l'employabilité basée sur les compétences, est une approche par les ressources selon laquelle les compétences des salariés sont considérées comme

des actifs ayant une forte valeur ajoutée pour l'entreprise qu'il faut savoir nourrir et développer. Ce sont les travaux de Van der Heijde et Van der Heijden (2005, 2006) qui ont mis en lumière cette approche de l'employabilité dans laquelle une place importante est accordée à la gestion des ressources humaines et aux pratiques RH qui doivent être mobilisées.

Enfin l'approche de l'employabilité interne et externe renvoie aux facteurs intra-organisationnels, c'est-à-dire l'ensemble des caractéristiques personnelles et professionnelles présentes au sein de l'organisation, et à des facteurs extra-organisationnels qui renvoient à l'ensemble des attributs personnels et professionnels existant dans le marché de l'emploi à l'extérieur de l'entreprise.

Un second apport théorique a été de mobiliser l'approche par les « Bundles » et l'approche des « best practices » en lien avec des attitudes et des comportements au travail. Les travaux mobilisant ces approches se sont principalement intéressés à étudier la performance de l'entreprise. Les résultats de notre recherche proposent une grappe de pratiques RH qui agit plus efficacement qu'une pratique RH prise isolément, sur l'employabilité et sur l'implication organisationnelle.

2.2. Les apports méthodologiques

Cette recherche présente également des apports méthodologiques par l'enrichissement d'instruments de mesure et par l'identification de pratiques RH. Les instruments de mesure mobilisés se basent sur des concepts développés dans des travaux anglo-saxons. L'échelle de l'employabilité individuelle et celle de l'employabilité interne et externe ainsi que l'échelle des pratiques RH ont pu être opérationnalisées et testées dans un contexte francophone. Cette recherche propose des échelles de mesure qui à notre connaissance n'ont pas été mobilisées dans ce contexte. Notre recherche a été également l'occasion de valider une nouvelle fois l'échelle de l'employabilité par les compétences qui a déjà été testée sur un échantillon français (Bader, 2007). La validité de cette

échelle correspond à celle des chercheurs qui l'ont opérationnalisée (Van der Heijde et Van Der Heijden, 2005, 2006 ; Bader, 2007). L'étude exploratoire nous a permis d'explorer le concept de l'employabilité à travers une explicitation des dimensions de l'employabilité dont doit disposer le salarié et d'identifier les pratiques RH favorables à l'employabilité. Nous avons enrichi l'échelle des pratiques RH en générant des items pour mesurer une pratique RH destinée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour mesurer l'implication organisationnelle l'échelle d'Allen et Meyer (1997) couramment utilisée dans les recherches en sciences de gestion est apparue la plus appropriée. Cette échelle présente de bonnes propriétés psychométriques, et une validité discriminante acceptable des trois dimensions (affective, calculée et normative) du concept. Les tests exploratoires et confirmatoires réalisés nous ont conduit à retenir les dimensions affective et calculée du concept. Conformément à d'autres recherches (Commeiras et al., 2009), la dimension normative de l'implication organisationnelle n'a pas été validée dans notre recherche. La validité de cette échelle rejoint les résultats des différents travaux (Müller et Djuatio, 2011 ; Van Dam, 2004, Yousaf, 2010, 2012) qui l'ont mobilisée et montre une prédominance de la dimension affective de l'implication.

Des tests exploratoires et confirmatoires ont été réalisés sur les différentes échelles mobilisées dans cette recherche qui présentent des qualités de mesure satisfaisantes, ce qui pourrait permettre d'envisager une utilisation ultérieure.

2.3. Les apports managériaux et les préconisations pour l'entreprise

Notre travail a permis de mettre en lumière le lien entre les pratiques de GRH, l'employabilité, et l'implication organisationnelle. Les chercheurs apportent peu de données empiriques sur le lien entre les pratiques RH et l'employabilité (Kluytmans et Ott, 1999 ; Finot, 2000 ; Hategekimana et Roger, 2002 ; Baruel Bencherqui, 2005, 2011 ; Nauta et al., 2009 ; Van Dam, 2003, 2004) ; le lien

entre l'employabilité et l'implication (Van Dam, 2004 ; Yousaf, 2010 ; Yousaf et Sanders, 2012 ; Camps et Majocchi 2010; Müller et al., 2011) et le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle (Wright et Keheo, 2008 ; Kehoe et Wright, 2013 ; Browning 2006 ; Payne et Huffman, 2005 ; Paul et Anantharaman, 2004). La mise en évidence de ces relations indiquerait aux praticiens les moyens nécessaires pour améliorer l'employabilité de leurs salariés et renforcer leur implication dans l'organisation. Nos résultats permettent de savoir si l'entreprise gagne à développer l'employabilité des salariés. Certains travaux, tels que la méta-analyse de Jaramillo et al. (2005) montrent que l'implication organisationnelle est source de performance. De même, l'employabilité des salariés permet d'améliorer la compétitivité et le positionnement concurrentiel de l'organisation (Müller et Djuatio, 2011 ; Nauta et al., 2009 ; Van Dam, 2003, 2004).

Les enjeux sont multiples pour l'entreprise, d'abord en mettant en œuvre des pratiques RH les salariés auront une meilleure perception de leur employabilité. Elle pourra alors disposer d'une main d'œuvre avec des compétences actualisées et assurer sa compétitivité concurrentielle. Mais elle peut aussi prendre le risque de voir partir les salariés sur lesquelles elle a investi. En effet l'employabilité n'agit pas toujours en faveur de l'implication. C'est pourquoi l'implication organisationnelle est un paramètre important à prendre en compte dans cette adéquation. Les pratiques RH, quelle que soit la forme d'employabilité, impactent la dimension affective de l'implication ; il n'y a pas de lien avec l'implication calculée.

Ce qui est important, c'est la façon dont les pratiques RH sont agencées (de manière isolées ou combinées) pour obtenir les meilleurs effets sur l'employabilité et sur l'implication.

Lorsque les pratiques RH sont mises en place séparément, il apparaît que la communication et la rémunération, l'organisation qualifiante et la mobilité, la formation et l'évaluation ainsi que la GPEC jouent un rôle déterminant sur les trois aspects de l'employabilité visant à améliorer la perception par les salariés du maintien dans leur emploi

Ce résultat indique aux praticiens qu'en termes de communication, c'est l'information, sur l'évolution des métiers, en déployant des outils tels que l'intranet ou le journal interne, les bourses d'emploi, pour informer les salariés sur l'évolution des métiers qui apparaît déterminante. Des réunions d'information du personnel (sur la stratégie, les évolutions des marchés, et de l'organisation), des « réunions qualité » favorisent le décroisement des fonctions. En outre, la participation des salariés aux « journées portes ouvertes » ou à des salons, ainsi que la mise en circulation des revues professionnelles, techniques, et économiques sont des éléments non négligeables pour développer l'employabilité des salariés. Une communication active et directe autour d'une coresponsabilité en matière d'objectifs de performance et d'évaluation de l'organisation fait participer le salarié à une forme de partage de l'information, ce qui favorise le travail en équipe. En outre, le salarié dispose d'une plus grande fiabilité et d'une meilleure accessibilité de l'information à l'intérieur de l'entreprise. Néanmoins l'entreprise ne doit pas négliger d'informer le salarié sur le marché externe pour qu'il puisse accepter son rôle dans la gestion de son employabilité.

La rémunération permet au salarié de s'investir dans l'évolution de sa trajectoire professionnelle et de se rendre responsable dans l'amélioration de son employabilité. En outre, en mettant en place une rémunération incitative basée sur l'appréciation de la performance du salarié selon des comportements ou des objectifs, l'entreprise contribuera à améliorer l'employabilité des salariés. Ainsi,

elle va permettre aux salariés de percevoir positivement leur employabilité et de réduire les incertitudes causées par l'évolution du marché du travail ; cela pourrait créer des attitudes positives.

A travers la gestion des compétences (organisation qualifiante) qui permet de développer les compétences des salariés grâce aux situations que l'organisation aménage et aux dispositifs d'apprentissage, les salariés auront des attentes positives vis à vis des événements futurs et seront confiants dans leur capacité à relever les défis objectifs vus comme des occasions d'apprendre. Grâce à la mobilité interne et externe ils peuvent relever de nouveaux défis et accroître leur adaptation personnelle face aux évolutions des activités de l'entreprise et aux nouveaux modes d'organisation. La mobilité externe correspond à une mobilité qui va au-delà des frontières de l'organisation. Cela peut être possible à travers les dispositifs de formation tels que les contrats de reclassement ou les contrats de transition professionnelle, mais aussi l'aide à la création d'entreprise et l'aide à l'essaimage. De même que les projets de mobilité, qui ne sont pas forcément liés à un mouvement géographique, mais qui sont assimilés à une évolution vers d'autres fonctions dans la même structure, favorisent le maintien des salariés dans l'emploi. La mise en place de telles pratiques permet à l'entreprise de jouer son rôle dans un développement responsable de l'employabilité de ses salariés.

La formation et l'évaluation améliorent la capacité d'adaptation personnelle pour une meilleure flexibilité face aux situations incertaines. Les moyens de formations disponibles dans l'entreprise (tels que les congés individuels de formation (CIF), les droits individuels à la formation (DIF), les formations professionnelles et formations continues), contribuent à développer l'adaptation des salariés aux nouvelles techniques et ils leur permettent d'acquérir des compétences visant à accroître le champ des métiers où le salarié peut évoluer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et à assurer la performance de

l'entreprise. Dans le déploiement de ces actions l'entreprise doit mettre l'accent sur la possibilité pour les salariés de se former dans des activités qui ne sont pas forcément en lien direct avec leur poste pour apporter un réel soutien dans le maintien de leur emploi. L'évaluation du salarié contribue à favoriser l'employabilité car elle permet à l'entreprise, d'une part d'appréhender au niveau individuel l'existence d'une bonne adéquation emploi/salarié, et d'autre part au niveau collectif de se rendre compte de l'adéquation entre les emplois et les ressources. Les entretiens annuels d'appréciation, les entretiens professionnels annuel et individuel, et les entretiens d'évaluation font sentir aux salariés que l'entreprise est à l'écoute de leurs besoins. Les services de ressources humaines vont avoir un rôle très important à jouer dans le traitement des entretiens en apportant un retour aux salariés notamment dans le mois qui a suivi l'entretien.

La GPEC apporte une meilleure visibilité à la fois aux salariés et à l'entreprise pour mieux appréhender leur environnement. L'entreprise doit réussir à apporter aux salariés les outils nécessaires pour mettre à jour leurs compétences. Les outils tels que la cartographie de l'emploi, des métiers, des postes, les référentiels compétences, l'identification des métiers sensibles, les observatoires des métiers apportent une information sur les besoins futurs en termes d'emplois qui tendent à disparaître. Ces outils permettent à l'entreprise de maintenir ses salariés dans l'emploi, et aux salariés d'évoluer dans leur métier. Ainsi l'entreprise pourra assurer la pérennité de son organisation et donnera envie à ses salariés de s'investir pour sa performance économique.

Par conséquent, l'entreprise a plutôt intérêt à concentrer ses efforts sur les pratiques RH qui tendent à favoriser une perception positive des salariés de leur employabilité pour leur faire ressentir l'assurance d'un certain maintien dans l'emploi. Elle pourra ainsi obtenir des résultats organisationnels tels que l'implication des salariés dans leur entreprise. Les résultats obtenus apportent

une indication très claire en montrant une très forte corrélation entre les pratiques RH et l'implication affective. Ainsi le déploiement de ces pratiques RH favorise l'implication affective des salariés et contribue à nourrir un sentiment d'attachement et d'appartenance en raison des avantages qu'elles peuvent apporter aux salariés. Néanmoins, dans les résultats de notre étude le lien entre l'employabilité et l'implication est mitigé ; cependant, le rôle médiateur de l'employabilité est plus apparent.

Les effets des pratiques RH jouent un rôle positif sur l'implication affective par l'intermédiaire de l'employabilité. Cela signifie que, lorsque les pratiques RH favorisent le développement de l'employabilité des salariés, ils développent une implication affective dans leur organisation. Le développement de l'employabilité est donc perçu par les salariés comme un avantage octroyé par l'entreprise qui met en place ces pratiques. L'effet médiateur de l'employabilité joue un rôle important dans la relation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle car il permet à l'organisation d'avoir un retour sur investissement.

Par ailleurs, il est apparu intéressant de vérifier les effets produits lorsque les pratiques RH sont mobilisées de manière combinée car elles se renforcent mutuellement pour créer un ensemble de pratiques synergiques. Cet effet de synergie permet d'identifier et de corriger rapidement les pratiques qui se nuisent entre elles. Ainsi l'entreprise peut facilement arriver aux résultats organisationnels attendus. Les résultats obtenus révèlent que plus les pratiques RH sont complémentaires entre elles, plus elles influencent l'employabilité et l'implication.

Ce résultat indique aux praticiens l'intérêt de privilégier la gestion des ressources humaines selon une dimension stratégique, et de développer une politique globale de mobilisation des salariés (Wils et al., 1998 ; Barraud-Didier et al., 2003). Ainsi, en mettant en œuvre une politique de gestion structurée à travers

des pratiques mobilisatrices (Arcand et al., 2007 ; Ait Razouk et Bayad, 2011), l'entreprise bénéficie des avantages apportés par l'implication organisationnelle, et par l'employabilité. Parmi, les avantages nous pouvons citer la possibilité plus forte pour l'entreprise d'assurer sa pérennité et d'inciter ses salariés à s'investir ou encore un sentiment d'attachement plus fort de ses salariés envers leur organisation.

3. Les limites et les perspectives de la recherche

Malgré un certain nombre d'apports théoriques et pratiques, cette recherche connaît quelques limites qui ouvriront la voie vers de nouvelles perspectives de recherche.

3.1. Les limites de la recherche

La première limite tient à la représentativité de l'échantillon de l'étude. La collecte des données empiriques dans sa phase quantitative est fondée sur une enquête auprès de plusieurs catégories de salariés des entreprises qui ne sont pas représentés de la même manière (par exemple les ouvriers représentent seulement 5% et les employés 9% de la population interrogée). La sous-représentativité de certaines catégories de salariés peut entraîner un risque relatif à la subjectivité des réponses. Ainsi il s'avère difficile de généraliser les résultats obtenus, à l'ensemble de la population mère. Dans les prolongements futurs de notre recherche une intégration des réponses des catégories des salariés sous-représentés dans cette étude serait envisageable. Ceci pour améliorer d'une part la fiabilité de la mesure des concepts mobilisés et d'autre part la validité des résultats obtenus et des conclusions tirées. Igalens et Roussel (1998) notent qu'atteindre un haut niveau de validité externe, dans le domaine de la GRH, relève de l'exception. Mais si on est « démuné devant la question de la validité externe, il faut néanmoins maîtriser le problème de la validité interne » (p. 94).

La deuxième limite se rapporte à la nature des variables de GRH, d'employabilité et d'implication organisationnelle. La nature perceptuelle des variables indépendantes et dépendantes et des échelles de mesure utilisées pourrait entraîner certains biais. Pour évaluer les comportements organisationnels, les chercheurs ont recours souvent à la méthode de la notation par les répondants (self-rating). Dans ce cas les répondants se situent eux-mêmes sur l'échelle proposée (Javeau, 1992). Puisque nous nous sommes intéressée à des questionnaires remplis par les salariés eux-mêmes, nous avons demandé aux répondants de spécifier sur une échelle ordinale de type Likert leur perception par rapport à des variables comme l'employabilité et l'implication. Dans ce cas, le problème posé est celui de la subjectivité des individus interrogés (Cerdin et Peretti, 2001). Au sujet des variables de pratiques RH ce constat peut cependant être relativisé.

3.2. Les perspectives de la recherche

Les approfondissements possibles sont d'ordre méthodologique et conceptuel. D'un point de vue méthodologique, la prise en compte des facteurs modérateurs ou variables de contrôle dans le modèle de recherche aiderait à appréhender d'une manière plus fine l'effet des pratiques de GRH sur l'employabilité et sur l'implication. Ces facteurs se rapportent spécifiquement aux caractéristiques individuelles telles que l'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste, l'âge ou le genre des répondants. La mise en évidence de l'effet modérateur a été mise en avant par les travaux de Baron et Kenny (1986) en utilisant les analyses des équations structurelles. L'ajout de variables modératrices pourrait changer le sens et/ou l'intensité des relations entre variables dépendantes et variables indépendantes. La principale raison qui a dicté ce choix est la complexité des modèles théoriques étudiés. Ces modèles intègrent déjà des variables médiatrices de l'employabilité et comprennent un nombre important de variables latentes et

de relations linéaires. Pour s'affranchir de cette limite et pour mieux mener les traitements statistiques, il est nécessaire dans les futures recherches d'élargir l'échantillon d'étude.

D'un point de vue conceptuel, notre recherche s'est fondée spécifiquement sur l'approche universaliste et l'approche configurationnelle. La littérature en GSRH fait ressortir l'existence des trois approches qui proposent différentes possibilités pour la GRH d'améliorer les résultats organisationnels (Delery et Doty, 1996). Il paraît être intéressant d'enrichir la recherche en intégrant la perspective de contingence. L'application de cette perspective à l'analyse nécessite la considération de variables interactionnelles entre la GRH et l'employabilité et l'implication organisationnelle. Ainsi, ces variables peuvent être liées à des caractéristiques organisationnelles internes (exemple, taille de la structure) et externes (exemple, l'environnement) ou à la stratégie de l'entreprise.

Notons également que notre modèle de recherche n'est pas exhaustif. D'autres variables résultant des pratiques RH et de l'employabilité pourront être intégrées. L'employabilité pourrait être mise en lien avec le turnover (De Grip, Van Loo, et Sanders, 2004), le bien-être des salariés (De Cuyper et al., 2008) ou le comportement éthique des salariés (Camps et Majocchi, 2010).

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE.....	8
INTRODUCTION GENERALE.....	10
1. Contexte de la recherche et champ de l'étude	10
1.1. Les enjeux de l'employabilité.....	11
1.2. L'employabilité : « un nouveau contrat psychologique ».....	12
2. Problématique de la recherche.....	14
3. Intérêts de la recherche	17
4. Structure de la thèse.....	20
PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MODELISATION DE LA RECHERCHE	22
CHAPITRE 1 : Les différentes approches de l'employabilité.....	24
Section 1. Qu'est-ce que l'employabilité ?	25
1.1. Des définitions diverses et variées	25
1.2. L'évolution historique du concept de l'employabilité	29
Section 2. Trois approches de l'employabilité	33
2.1. L'employabilité individuelle	33
2.1.1. Les travaux sur les traits de la personnalité.....	34
2.1.2. L'approche de l'employabilité centrée sur la personne	36
2.1.2.1. Le modèle heuristique de l'employabilité.....	37
2.1.2.2. L'approche de disposition à l'employabilité	41
2.2. L'employabilité basée sur les compétences.....	48
2.2.1. L'employabilité par les compétences : définition	48
2.2.2. L'opérationnalisation de l'employabilité par les compétences	56
2.3. L'employabilité interne et externe	65
2.3.1. L'employabilité interne et externe : définition	66
2.3.2. L'opérationnalisation de l'employabilité interne et externe	71
Synthèse et Conclusion du chapitre 1	74
CHAPITRE 2 : Le rôle des pratiques de GRH sur l'employabilité.....	78
Section 1. Le rôle des pratiques de GRH.....	79
1.1. La place de la GSRH dans la littérature.....	81
1.2. Les approches des pratiques RH : les « best practices » et les « bundles ».....	85
1.2.1. L'approche universaliste.....	86
1.2.2. L'approche contingente.....	90
1.2.3. L'approche configurationnelle	92
Section 2. Les effets des pratiques RH sur l'employabilité	103
2.1. Les pratiques RH : une réponse au nouveau contrat psychologique et à la nouvelle alliance.....	103
2.2. Les pratiques RH favorables à l'employabilité	109
Synthèse et Conclusion du Chapitre 2.....	121

CHAPITRE 3 : L'implication organisationnelle, l'employabilité et les pratiques RH : Quelles relations ?.....	124
Section 1. La clarification conceptuelle de l'implication organisationnelle	125
1.1. Les prémices de l'implication organisationnelle.....	128
1.1.1. L'implication organisationnelle et « the side-bet theory » : Période 1...	129
1.1.2. L'approche affective de l'implication organisationnelle : période 2	130
1.2. L'évolution conceptuelle de l'implication organisationnelle	131
1.2.1. L'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle : période 3.....	131
1.2.2. La re-conceptualisation de l'implication organisationnelle : période 4 .	137
Section 2. L'implication organisationnelle, une conséquence des pratiques RH et de l'employabilité	149
2.1. Le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle	149
2.2. Le lien entre l'employabilité et l'implication organisationnelle.....	152
Synthèse et Conclusion du chapitre 3	161
 CONCLUSION DE LA PARTIE 1	163
PARTIE 2 : LES ETUDES EMPIRIQUES ET LES RESULTATS.....	166
 CHAPITRE 4 : L'étude qualitative exploratoire et le modèle de recherche enrichi	168
Section 1. La méthodologie de l'étude qualitative.....	170
1.1. Le recueil des données	170
1.2. Le mode d'analyse des données :	175
Section 2. Les résultats de l'étude qualitative exploratoire	181
2.1. Résultats obtenus et l'interprétation sur la thématique de l'employabilité...	181
2.1.1. Résultats obtenus sur la thématique de l'employabilité.....	181
2.1.2. L'interprétation des résultats de l'employabilité	182
2.2. Résultats obtenus et interprétation sur la thématique des pratiques RH.....	189
2.2.1. Résultats obtenus sur la thématique des pratiques RH.....	189
2.2.2. L'interprétation des résultats des pratiques RH	190
Section 3. Le modèle de recherche enrichi	205
1.1. La problématique de la recherche et les hypothèses.....	205
1.2. Le modèle de recherche enrichi	207
Synthèse et Conclusion du Chapitre 4.....	211
 CHAPITRE 5 : L'opérationnalisation et le test des échelles retenues	214
Section 1. La méthodologie, le recueil des données et l'opérationnalisation des concepts	215
1.1. La méthodologie de l'étude factorielle exploratoire et confirmatoire.....	215
1.1.1. La démarche de l'étude exploratoire	215
1.1.2. La démarche de l'étude confirmatoire	216
1.2. Le recueil des données et la description de l'échantillon	219
1.2.1. L'échantillonnage et le recueil des données.....	220
1.2.2. La description de l'échantillon.....	222
1.3. L'opérationnalisation des construits	225

1.3.1. L'échelle de l'employabilité individuelle	226
1.3.2. L'échelle de l'employabilité par les compétences	228
1.3.3. L'échelle de l'employabilité interne et externe.....	230
1.3.4. L'échelle des pratiques de GRH	231
1.3.5. L'échelle de l'implication organisationnelle	233
Section 2. L'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire	235
2.1. L'épuration des instruments de mesure.....	235
2.1.1. L'épuration de l'échelle de la disposition à l'employabilité	235
2.1.2. L'épuration de l'échelle de l'employabilité par les compétences.....	240
2.1.3. L'épuration de l'échelle de l'employabilité interne et externe.....	244
2.1.4. L'épuration de l'échelle des pratiques de GRH.....	247
2.1.5. L'épuration de l'échelle de l'implication organisationnelle	252
2.2. La validation des échelles par l'analyse confirmatoire.....	254
2.2.1. La validité de l'échelle de l'employabilité individuelle.....	254
2.2.2. La validité de l'échelle de l'employabilité par les compétences.....	256
2.2.3. La validité de l'échelle de l'employabilité interne et externe.....	259
2.2.4. La validité de l'échelle des pratiques de GRH.....	260
2.2.5. La validité de l'échelle de l'implication organisationnelle	262
Synthèse et Conclusion du chapitre 5	264
CHAPITRE 6 : Le test des hypothèses et résultats de l'étude empirique	266
Section 1. Les résultats et le test des hypothèses	267
1.1. Effets des pratiques RH isolées	267
1.1.1. Effet des pratiques RH isolées sur l'employabilité individuelle et l'implication	269
1.1.2. Effet des pratiques GRH isolées sur l'employabilité par les compétences et l'implication	273
1.1.3. Effet des pratiques GRH isolées sur l'employabilité interne, externe et sur l'implication	276
1.2. Effet des pratiques GRH combinées	279
Section 2. La discussion des résultats	285
2.1. L'effet des pratiques RH isolées sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication organisationnelle	286
2.1.1. L'effet des pratiques RH sur l'employabilité individuelle et sur l'implication	286
2.1.2. L'effet des pratiques RH sur l'employabilité par les compétences et sur l'implication	288
2.1.3. L'effet des pratiques RH sur l'employabilité interne et externe et sur l'implication	292
2.1.4. L'effet des pratiques RH sur l'implication organisationnelle	294
2.1.5. Le rôle médiateur de l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) entre les pratiques RH, et l'implication organisationnelle.	295
2.2. L'effet des pratiques RH combinées sur l'employabilité (individuelle, par les compétences, et interne/externe) et sur l'implication organisationnelle.	297
Synthèse et Conclusion du chapitre 6	301

CONCLUSION GENERALE	304
1. Le rappel des principaux résultats	305
2. Les apports de la recherche	308
2.1. Les apports théoriques	308
2.2. Les apports méthodologiques.....	309
2.3. Les apports managériaux et les préconisations pour l'entreprise	310
3. Les limites et les perspectives de la recherche.....	316
3.1. Les limites de la recherche.....	316
3.2. Les perspectives de la recherche.....	317
TABLE DES MATIERES	319
BIBLIOGRAPHIE.....	323
TABLE DES FIGURES	354
TABLE DES TABLEAUX	355
ANNEXES	357

Bibliographie

Ait Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 311–330.

Aït Razouk, A., et Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 3–18.

Ajzen, I., et Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

Alpander, G. C., & Botter, C. H. (1981). An integrated model of strategic human resource planning and utilization. *Human Resource Planning*, 4(4), 189–207.

Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., et Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448–454.

Ames, C., et Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260–267.

Amit, R., et Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33–46.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., et Kalleberg, L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Arcand, M., Arcand, G., & Bayad, M. (2000). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Gestion*, (2), 121–13.

Arcet, M., Arcet, G., et Bayad, M. (2000). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Gestion*, (2), 121–13.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288.

Armitage, A et Keble-Allen, D (2007) "Why People Management Basic form the foundation of high performance working," *People Management*, 18 October, p48.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Arocena, P., I. Núñez et M. Villanueva: 2007, 'The Effect of Enhancing Workers' Employability on Small and Medium Enterprises: Evidence from Spain', *Small Business Economics* 29(1), 191-201.

Arocena, P., I. Nunez et M. Villanueva, (2007), 'The Effect of Enhancing Workers' Employability on Small et Medium Enterprises: Evidence from Spain', *Small Business Economics* 29(1), 191-201.

Arrègle, J. L. (2006). Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, (1), 241-259.

Arthur, J. (1994). Effects of systems on manufacturing performance et turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, pp.670-687.

Arthur, M.B. (1994), "The boundaryless career: a new perspective for organizational enquiry", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 295-306.

Arthur, M.B., Inkson, K. et Pringle, J.K. (1999). *The New Careers. Individual Action et Economic Change*, Sage Publications, London.

Ashford, S. J., et Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. In G. R. Ferris et K. M. Rowlet (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 8, pp. 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Ashforth, B. E., et Fugate, M. (2001). Role transitions and the life span. *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, 225-257.

Aspinwall, L. G., et Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on

college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 989–1003.

Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215–225.

Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*. Paris : Dunod. 196 p.

Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*. Paris : Dunod. 196 p.

Avery, S., Brooks, R., Brown, J., Dorsey, P. and O' Connor, M. (2001), "Personal knowledge management: framework for integration and partnerships", in Smith, P. (Ed.), *Proceedings of the Association of Small Computer Users in Education Conference at North Myrtle Beach, SC, 10–14 June*, pp. 29–39.

Bae, J. et Lawler, J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 3, pp.502–517.

Baird, I. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116–128.

Bandura A. et Cervone D., (1986), « Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goals systems », *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 1017–1028.

Bandura A. et Jourden F., (1991) « Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, n° 6, pp. 941–851.

Bares F., Caumont D. (2004). *Les études qualitatives face aux normes de la recherche : le cas des entretiens*. Cahier de recherche N° 2004–02

Barnard, C. (1938). 1.1938. *The functions of the executive*. Cambridge/Mass.

Barnett, R. (2000), "Supercomplexity and the curriculum", *Studies in Higher Education*, Vol. 25 No. 3, pp. 255–65.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99 –120.

Barney, J. B. 1992. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis. In P. Shrivastava, A. Huff, et J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 8: 39 – 61. Greenwich, CT: JAI Press

Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barraud–Didier, V., Guerrero, S., et Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, (47), 2–13.

Baruch Y. (2003), « Career systems in transition: A normative model for organizational career practices », *Personnel Review*, vol. 32, n°2, p. 231–251.

Baruch, Y. (1998a) 'The rise and fall of organizational commitment', *Human System Management*, 17(2): 135–43.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.

Baruel–Bencherqui D. (2005), *Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise*, Édition l'Harmattan, Paris.

Baruel–Bencherqui, D., Le Flanchec, A., et Mullenbach–Servayre, A. (2012). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, (8), 14–36.

Bateman, T. S., et Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103–118.

Bayad, M., Arcet, G., Arcet, M., et Allani–Soltan, N. (2004). « Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles.». *Gestion*, 74, 93.

Beck, K., et Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross–sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114–136.

Becker B. et B. Gerhart. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, p.779–801.

Becker, B. E., et Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.

Becker, G. S. (1975). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (2nd Ed.). New York: Columbia University Press.

Benson, G. S., (2006), 'Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of Employability Policies in Action', Human Resource Management Journal 16(2), 173-192.

Benson, G. S.: 2006, 'Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of Employability Policies in Action', Human Resource Management Journal 16(2), 173-192.

Bergman, M.E., (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. Journal of Organizational Behavior, 27, 645-663.

Bessant, J. et Caffyn, S. (1997), High-involvement innovation through continuous improvement, International Journal of Technology Management, vol.14, n° 1, pp.7-28.

Bietry F. (2012), « L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ? » Actes du 23ème congrès de l'AGRH, Nancy, 12-14 septembre

Bird, A. (1994), "Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers", Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, pp. 325-44.

Blalock, H. M., Jr. (1969). Theory construction: From verbal to mathematical formulations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Blau G., Paul, A. et ST John, N. (1993) : On developing a general index of work commitment - Journal of vocational behaviour - vol. 42, p298-314.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Transaction Publishers.

Bloch, S. et Bates, T. (1995) Employability. Your Way to Career Success, London, Kogan Page.

Bonvin Jean-Michel, Vielle Pascale, « Une flexicurité au service des capacités des citoyens européens », La Revue de l'Ires 4/ 2009 (n° 63), p. 17-33

Sandefur, R. L., & Laumann, E. O. (1998). A paradigm for social capital. Rationality and society, 10(4), 481-50.

Bourdieu, P. (1983). Economic capital, cultural capital, social capital. Soziale-Welt, Supplement, 2, 183-198.

Bourdieu, P. (2006). The forms of capital.(1986).

Boxall, P. et Steeneveld, M. (1999): Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36: 443– 463.

Brabet J. (1996), *Repenser la GRH*, Economica

Brown, P., Hesketh, A. and Williams, S. (2003), "Employability in a knowledge-driven economy", *Journal of Education and Work*, Vol. 16 No. 2, pp. 107–26.

Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1321–1338.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533–546.

Cadin L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », dans Besson, Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation, Vuibert, Paris.

Cadin, L. (1997). " Boundaryless career" est-il un concept utile? Actes du Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), HEC Montréal.

Camps, J., et Majocchi, A. (2010). Learning Atmosphere and Ethical Behavior, does it make sense?. *Journal of business ethics*, 94(1), 129–147.

Capelli, P. (1999b), *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Carrier-Vernhet, A. (2012). Implication organisationnelle et épuisement professionnel: une analyse par la théorie de la conservation des ressources (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).

Cattell, R. B. (1943). The description of personality: basic traits resolved into clusters. *The journal of abnormal and social psychology*, 38(4), 476.

Cattell, R. B. (1945). The description of personality: Principles and findings in a factor analysis. *The American journal of psychology*, 69–90.

Cattell, R. B. (1946). *Description and measurement of personality*. Yonkers, NY: World book.

Cattell, R. B. (1947). Confirmation and clarification of primary personality factors. *Psychometrika*, 12(3), 197–220.

Cattell, R. B. (1948). The primary personality factors in women compared with those in men. *British Journal of Statistical Psychology*, 1(2), 114–130.

Cattell, R. B., Eber, H. W., et Tatsuoka, M. M. (1970). *The Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.

Cerdin, J. L., et Peretti, J. M. (2001). Internet versus voie postale: comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH. *Revue de Gestion des ressources humaines*, 22(3), 216–225.

Chan, D. (2000). Understating adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 1–42). Stamford, CT: JAI Press.

Charles-Pauvers, B., et Peyrat-Guillard, D. (2012). Implication ou engagement au travail, quoi de neuf. *Actes du*, 23.

Charreaux, G. (1987). La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, 19–55.

Cheshire, G.C., Seddon, N.C. et Ellinghaus, M.P. (2002), *Cheshire and Fifoot Law of Contract*, LexisNexis Butterworths, Chatswood.

Chrétien, L., Arcet, G., Tellier, G., et Arcet, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107–128.

Christian Defélix, (2005), « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », *Négociations* 2/ (no 4) , p. 7–20 .

Clarke, M.A. and Patrickson, M.G. (2007), "The new covenant of employability", *Employee Relations*, Vol. 30 No. 2, pp. 121–41.

Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285–308.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, A. (2006). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 34–49.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.

Cohen, A., et Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21(3), 329–351.

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

Commeiras, N. (1998). « L'intéressement, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : Les résultats d'une étude de perception », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°25, pp. 3–21.

Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail: une étude auprès des managers de rayon. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 73–89.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121–154.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532–537.

Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.

Cromarias, A. (2011). Penser la flexicurité au niveau «més»: entre ancrage territorial et innovation sociale. *Géographie, économie, société*, 12(4), 415–435.

Cron, W. L., Slocum, J. W., Vetewalle, D., et Fu, Q. (2005). The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal. *Human Performance*, 18, 55–80.

De Feyter, M., Smulders, P. and de Vroome, E. (2001) 'De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. Kenmerken van invloed', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Vol. 17, No. 1, pp.47–59.

De Feyter, M., Smulders, P. et de Vroome, E. (2001) 'De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. Kenmerken van invloed', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Vol. 17, No. 1, pp.47–59.

DeFillippi, R.J. et Arthur, M.B. (1994) 'The boundaryless career: a competency based perspective', *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 15, pp.307–324.

Delaney, J. et Huselid, M. (1996), The impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp.949–969.

Delery, J. E. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289 –309.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802–835.

Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (Eds.). (2005), *Comportement organisationnel–Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle (Vol. 1)*. De Boeck Supérieur.

Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D. (Eds.). (2005), *Comportement organisationnel–Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle (Vol. 1)*. De Boeck Supérieur.

Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 27–46.

Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. (1999). A framework for strategic human resource management. *Strategic Resource Management*.

Dietrich, A., et Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines. La découverte*.

Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys (Vol. 3)*. Wiley Interscience.

Dillman, D. A. (2011). *Mail and Internet surveys: The tailored design method--2007 Update with new Internet, visual, and mixed-mode guide*. John Wiley & Sons.

Doeringer, P. P., & Piore, M. J. M. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*.

Doty, D. H., et Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understating and modeling. *Academy of Management Review*, 19: 230–251.

Dweck, C. S., et Leggett, E. L. (1988). A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256–273.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

ÉCRIRE LA RUE : DE LA SURVIE PHYSIQUE À LA RÉSISTANCE AU STIGMATE. Une analyse textuelle et thématique du journal d'Albert Vanderburg, sans domicile et auteur de blog Maryse Marpsat P.U.F. | *Sociologie* 2010/1 – Vol. 1 pages 95 à 120

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57–74.

Erdheim, J., Wang, M., et Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959–970.

Estienne, M. (1997), "An organizational culture compatible with employability", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 No. 6, pp. 094–199.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.

Everaere, C. (2012). Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions. *Revue française de gestion*, (2), 13–32

Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 288–307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1985). Organizational forms and investment decisions. *Journal of financial Economics*, 14(1), 101–119.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. N., Harrell-Cook, G. et Frink, D. D, (1999), Human resources management: Some new direction. *Journal of Management*, 25: 385–418.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. N., Harrell-Cook, G. et Frink, D. D, (1999), Human resources management: Some new direction. *Journal of Management*, 25: 385–418.

Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Insep Editions.

Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40, 1339–1358.

Fischer, R., et Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40, 1339–1358.

Fiske DW, (1949) Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *J Abnorm Soc Psychol* ; 44:329–44.

Flavell, J.H., (1976). Metacognitive aspects of problem-solving. In L.B., Resnick (Ed.). *The nature of intelligence*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Forbes, J. B., et Piercy, J. E. (1991). *Corporate mobility and paths to the top: Studies for human resource et management development specialists*. New York: Quorum.

Forrier, A. et Sels, L. (2003), “The concept of employability: a complex mosaic”, *International Journal of Human Resources Development et Management*, Vol. 3 No. 20, pp. 102–24.

Forrier, A., et Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17(4), 641–666.

Frese, M., et Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw and R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 23, pp. 133–187). Greenwich, CT: JAI Press.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., et Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational et Organizational Psychology*, 70(2), 139–161.

Fugate, M., et Ashforth, B. E. (2003, August). Employability: the construct, its dimensions, and applications. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. J1–J6). Academy of Management.

Fugate, M., et Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.

Fugate, M., Kinicki, A. J., et Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14–38.

Gagne, M., & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331–362.

Gagne, M., et Deci, E. L. (2005), Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331–362.

Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4th ed.). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Garavan, T. (1999), “Employability, the emerging new deal?” *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 No. 1.

Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Wright, P. M. (2007). The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover. *CAHRS Working Paper Series*, 479.

Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). THE IMPACT OF MOTIVATION, EMPOWERMENT, AND SKILL-ENHANCING PRACTICES ON AGGREGATE VOLUNTARY TURNOVER: THE MEDIATING EFFECT OF COLLECTIVE AFFECTIVE COMMITMENT. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350.

Gaspersz, J. et Ott, M. (1996) *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Assen, Van Gorcum.

Gaspersz, J., & Ott, M. (1996). *Management of Employability. New Opportunities in Labor Relations*, Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.

GAUTIE J. « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires » In: Revue française d'économie. Volume 18 N°4, 2004. pp. 33/62.

Gautié, J. (2004). Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires. Revue française d'économie, 18(4), 33–62.

Gazier, B. (1990). L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation. Sociologie du travail, 32(4), 575–584.

Gazier, B. (1999). Employabilité: concepts et politiques. inforMISEP (partie «Focus») n, 67(68), 38–51.

Gazier, B. (2003). Tous " sublimes ": vers un nouveau plein-emploi. Flammarion.

Gazier, B. (2012). L'employabilité, Encyclopédie des ressources humaines, 3e édition, 498–504.

Georghiades, P. (2004). From the general to the situated: Three decades of metacognition. International Journal of Science Education, 26(3), 365–383.

Gerhart, B., et Milkovich, G. T. 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. Academy of Management Journal, 33: 663– 691.

Godard, J. (2004), « A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm », British Journal of Industrial Relations, vol. 42, no 2, p. 349–378

Godard, J. et Delaney, J. (2000), Reflections on the « high performance » paradigm's implications for industrial relations as a field, Industrial and Labor Relations Review, vol. 53, n° 3, pp. 482–502.

Goldberg LR. Language et individual differences: The search for universals in personality lexicons. In Wheeler L (Ed.), Review of personality and social psychology, Beverly Hills, CA: Sage; 1981. vol 2: p. 141–65.

González, T. F., & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. Journal of Business Ethics, 78(3), 401–414.

González, T. F., et Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. Journal of Business Ethics, 78(3), 401–414.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American sociological review, 161–178.

Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3): 114 –135

GRIP, A., LOO, J., et Seters, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211–233.

Groot, W. et Maassen van den Brink, H. (2000) 'Education, training et employability', *Applied Economics*, Vol. 32, pp.573–581.

Groot, W. et Maassen Van Den Brink, H. (2000) "Education, training et employability", *Applied Economics*, Vol. 32, pp.573–581.

Groot, W., & De Brink, H. M. V. (2000). Education, training and employability. *Applied economics*, 32(5), 573–581.

Guerrero, S. et Sire, B. (2001), La notion de mobilisation en GRH: essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête auprès de DRH et des membres de l'AGRH, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, pp. 82–90

Guest, D. (1987). 'Human resource management and industrial relations'. *Journal of Management Studies*, 24: 5, 503–521.

Guest, D. (1998), "Is the psychological contract worth taking seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 649–64.

Guest, D. (2004), "Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6 No. 1, pp. 1–19.

Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79–96.

Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual capital*, 2(1), 27–41.

Gutiérrez-Martínez, I. (2006). L'implication organisationnelle des professionnels de TI. *Revue française de gestion*, (9), 143–156.

Hackett RD, Lapierre LM et Hausdorf PA. (2001) Understanding the Links between Work Commitment Constructs – *Journal of vocational behaviour* vol. 53 Pages 392–413.

Hall, D. (1996) *The Career is dead: Long Live the Career*, San Francisco, Jossey-Bass.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176–190.

Harvey, L. (2001) 'Defining and measuring employability', *Quality in Higher Education*, Vol. 7, No. 2, pp.97–109

Hategekimana, R., et ROGER, A. (2000). La motivation des cadres pour développer leur employabilité. *XVe Journées des IAE*.

Hategekimana, R., et Roger, A. (2002). Encourager les salariés à développer leur employabilité: une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises. *Actes du XIIIème Congrès de l'AGRH*, 205.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3–8.

Herriot, P. (2001), "Future work and its emotional implications", in Payne, R. and Cooper, C. (Eds), *Emotions at Work: Theory, Research et Application in Management*, Wiley, Chichester

Herscovitch, L., et Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.

Hillage, J., et Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: DfEE.

Hindley, D., et Aparisi, P. (2010). *GPEC et PSE: anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise*. Editions Eyrolles.

Hofaidhllaoui, M., et Roger, A. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité: un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1–30.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597–606.

Huselid, M. (1995), The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, pp. 635–672.

Hutchinson, S., Kinnie, N., Purcell, J., Collinson, M., Terry, M. and Scarbrough, H. (1997). *Getting Fit, Staying Fit: Developing Lean and Responsive Organisations*, London: CIPD.

Igalens, J. 1997. La mobilisation des ressources humaines, *Personnel*, 378, pp.37–41.

Igalens, J. et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion.

Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.

Iverson, R. D., et Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?. *Journal of management studies*, 36(3), 307–333.

Iverson, S. (1999). An event history analysis of employee turnover: The case of hospital employees in Australia. *Human Resource Management Review*, 9, 397–418.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., et Rivera, J. C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42: 727–786.

Jacob, E. (1987). Qualitative research traditions: A review. *Review of educational research*, 57(1), 1–50.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., et Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319–337.

JAVEAU, Cl. (1992) *L'enquête par questionnaire*, Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles.

Adler, P. S., et Kwon, S. (2002), Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.

Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1979). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure* (pp. 163–231). Springer Netherlands.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85.

Johnson, R. E., Chang, C., et Yang, L. 2010. Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35: 226 -245.

Johnson, R. E., et Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., et Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.

Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302.

Kanfer, R., et Heggstad, E. D. (1997). Motivation skills and traits: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behaviour*, 19, 1-56.

Kanfer, R., Wanberg, C. R., et Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis et meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 51-60.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.

Klein, H. J., Molloy, J. C., et Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.

Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261–272.

Ko, J. W., Price, J. L., et Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.

Kock, H. et Ellstrom, P.E. (2011), “Formal and integrated strategies for competence development in SMEs”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No. 1, pp. 71–88.

Koninckx, G., et Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences. De Boeck Supérieur.

L. Bout, (2010) La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences, co-écrit avec Guy Koninckx, ed De Boeck, , mars 2010

Lacroux, Alain. Implication au travail et relation d'emploi atypique: le cas des salariés intérimaires. 2008. Thèse de doctorat. Aix-Marseille 3.

Lallement, M. (2006). 4. Capital social et théories sociologiques. *Recherches/MAUSS*, 71–88.

Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization* (p. 116). San Francisco: Jossey-Bass.

Legge, K. (2005), *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Maguire, H. (2002), “Psychological contracts: are they still relevant?”, *Career Development International*, Vol. 7 No. 3, pp. 167–80.

Mahoney, J. T., et Petian, R. J. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363–380.

Mallon, M., & Walton, S. (2005). Career and learning: the ins and the outs of it. *Personnel Review*, 34(4), 468–487.

Mallough, S., & Kleiner, B. H. (2001). How to determine employability and wage earning capacity. *Management Research News*, 24(3/4), 118–122.

Malos, S. B., et Campion, M. A. (1995). An options-based model of career mobility in professional service firms. *Academy of Management Review*, 20, 611–644.

- March, J. et Simons, H. 1958. *Organizations*, New York.
- Marchington, M., et Wilkinson, A. (2005), *Human resource management at work: people management and development*. CIPD Publishing.
- Marpsat, M. (2010). Écrire la rue: de la survie physique à la résistance au stigmat. *Sociologie*, 1(1), 95–120.
- Martinet, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, *Economica*, pp. 81–140.
- Mathieu, J. E., et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McDowell, A. et Fletcher, C. (2004), "Employee development: an organizational justice perspective", *Personnel Review*, Vol. 33 No. 1, pp. 8–29.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21, 166.
- McKinney, K. D. (1966). *Constructive typology and social theory*. New York: Appleton–Century–Crofts.
- McQuaid, R. W. Green, A. et Danson, M. (2005), « Introducing employability », *Urban Studies*, Vol 42, N° 2, February, p. 191–195.
- McQuaid, R. W. et Lindsay, C. (2005), « The concept of employability », *Urban Studies*, Vol. 42, N° 2, February, p. 197–219.
- Meijers, F. (1998), The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 20, 191–207.
- Mercier, E. (2011), « Développer l'employabilité des salariés rhétorique managériale ou réalité des pratiques ? Le cas du groupe La Poste », *Colloque AGRH*, Marrakech, octobre, 2011.
- Mercier S, (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte « Repères ».
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. 1993. Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175– 1195.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., et Hinings, C. R. (1993). Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175– 1195.

Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, and J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37–68). Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.

Meyer, J. P., Allen, N. J., et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension et test of a three–component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.

Meyer, J. P., Becker, T. E., et Vetenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis et integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1984). Testing the “side–bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development et consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 19(2), 199.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three–component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64–89.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward the general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.

Meyer, J. P., et Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis et re–conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.

Meyer, J. P., et Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319–331.

Meyer, J. P., Jackson, T. A., et Maltin, E. R. (2008). Commitment in the workplace: Past, present and future. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, 35–53.

Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., et Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three–

component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185–211.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, et normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, et consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Miles, R. E., et Snow, C. C. 1984. Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36 –52.

Morrison, E.W. et Robinson, S.L. (1997), “When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops”, *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 226–56.

Morrow P.C. (1983), “Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment”, *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, p. 486–500.

Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35.

Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35.

Morrow, P., et Mcelroy, J. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, vol. 7(2), p.139–145.

Moss Kanter, R. (1989), *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*, Simon et Schuster, New York, NY.

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467–482.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 4, 387–401.

Mowday, R. T., Porter, L. M., et Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkage*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., et Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 46–62.

Müller, J., et Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 46–62.

N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., et Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9–29.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242–266.

Neveu, J. P. (1991). Méthodologie de l'implication. Actes du 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14–15.

Neveu, J.P (2012), La théorie de l'implication, Encyclopédie des ressources humaines, 3e édition, pp

Nilson, S (2011), "Employability and talent management: challenges for HRD practices", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, pp. 26–45.

Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance?. *Journal of organizational behavior*, 17(2), 119–133.

Noe, R.A. et Barber, A.E. (1993) 'Willingness to accept mobility opportunities: destination makes a difference', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp.159–175.

Norman WT, (1967), 2,800 personality trait descriptors: Normative operating characteristics for a university population. Department of Psychology, University of Michigan.

Ogilvie, J. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group and Organizational Studies*, 11, 335–359.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697–713.

O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification et internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

P. Doeringer et M. Piore (1971), *Internal Labor Markets et Manpower Analysis*, Heath, Lexington, Massachusetts.

Paauwe, J. (1997). No employability without an honest exchange relationship. *Trouw*, 14, 11.

Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994). *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 59–66.

Pascale, R. (1995), "In search of the new 'employment contract'", *Human Resources*, November/December.

Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88.

Pauleen, D. (2009). Personal knowledge management: Putting the. *Online Information Review*, 33(2), 221–224.

Payne, S. C., et Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158–168.

Peck, J. And Theodore, N. (2000) *Beyond employability*, *Cambridge Journal of Economics*, 24, pp. 729–749.

Penley, L. E., et Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understating commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179 –191.

Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: Un-leashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., et Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48.

Philpott, J. (1999) Behind the 'Buzzword': Employability. London: Employment Policy

Pil, F. K. et J. P. Mcduffie (1996), The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35: 423–455.

Plaisant, O., Guertault, J., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. A., et John, O. P. (2010). Histoire des «Big Five»: OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité. Introduction du Big Five Inventory français ou BFI-Fr. In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 168, No. 7, pp. 481–486). Elsevier Masson.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.

Powell, D. M., and Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157–177.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Boston (MA)*, 235–256.

Raghunathan B., Raghunathan T. S., Tu Q., (1998) “An empirical analysis of the organizational commitment of information systems executives”, *Omega: The International Journal of Management Science*, vol. 26, n° 5, p. 569–580

Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194–211.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465–476.

Reinert, M. (1998). Quel objet pour une analyse statistique du discours? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste. Mellet S. Actes JADT. Nice: Université de Nice.

Reinert, M. (2008). Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique de discours. Actes de la JADT 2008, 981–993.

Retall, D. M., et Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment construct. *Work et occupations*, 18 (2), 194–211.

Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

Riketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.

Riketta, M., & Landerer, A. (2002). Organizational commitment, accountability, and work behavior: A correlational study. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(7), 653–660.

Ritzer, G., et Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475–479.

Robinson, S.L. et Rousseau, D. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245–59.

Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Rousseau, D. (2004), "Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate", *Academy of Management Executive*, Vol. 18 No. 1, pp. 120–7.

Royer, I.; Zarlowski, P. (2007). « Le design de la recherche » dans R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p. 143–172.

Saint-Germes, E. (2008). Les pratiques d'évaluation de l'employabilité: une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux. *Actes du XIXème congrès de l'AGRH*.

Sandefur, R. L., et Laumann, E. O. (1998). A paradigm for social capital. *Rationality and society*, 10(4), 481–501.

Sanders, J., & de Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73–89.

Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259.

Schmidt, G., & Dufoix, H. (2012). Chaire MAI «Employabilité: des discours aux pratiques».

Scholarios, D., Van der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., ... & Van der Heijde, C. M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035–1055.

Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 349–377.

Seibert, S. E., Crant, J. M., et Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.

Seibert, S. E., et Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1–21.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., et Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845–874.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., et Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.

Sennett, R. (2006), *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven, CT.

Seters, J. et de Grip, A. (2004), "Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers", *International Journal of Manpower*, Vol. 25 No. 1, pp. 73–89.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143–150.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.

Solinger, O. N., Van Olffen, W., et Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70.

Spencer, L. M., et Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. Wiley. Com.

Staw, B. M., et Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. St Clair.

Steijn, B., et Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72, 187–201.

Stokes, S. L. (1996). Managing your I.S. career: Coping with change at the top. *Information Systems Management*, 13(1), 76–78.

Storey, I., & Sisson, K. (1993). *Managing human resources and industrial relations*. Open University Press.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745–768.

Sullivan S., (1999) « The changing nature of careers: a review and research agenda », *Journal of management*, Vol. 25, n°3, p. 457–484.

Sun, L. Y., Aryee, S. and Law, K. (2007). 'High performance human resource management practices, citizenship behaviour, and organizational performance: a relational perspective'. *Academy of Management Journal*, 50, 558–77.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.

Sung, J et Ashton, D (2005) *High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes*, DTI in association with CIPD, available at <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/>.

TAVERNIER J.L, (2014), *Le taux de chômage au sens du BIT est quasiment stable au deuxième trimestre 2014*. Insee conjoncture.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. Psychology Press.

Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes*. Editions d'Organisation.

Thierry, D., & Sauret, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*. Editions L'Harmattan.

- Thietart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management* (Dunod, Paris).
- Thijssen, J. (2000) 'Employability in het bretpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen', *Tijdschrift HRM*, Vol. 1, pp.7-34.
- Thijssen, J. G. L. 2000. Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift Voor HRM*, 1: 7-34.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165–183.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165–183.
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., et Thoresen, J. D. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 835.
- Tremblay, D. G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel*. PUQ.
- Tremblay, M., Chênevert, D., et Simard, G. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69–78.
- Truch, E. (2001). Managing personal knowledge: The key to tomorrow's employability. *Journal of Change Management*, 2(2), 102–105.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?. *Recherches qualitatives*, 38–45.
- Truell, A. D., Bartlett, J. E., et Alexander, M. W. (2002). Response rate, speed, and completeness: A comparison of Internet-based and mail surveys. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 34(1), 46–49.
- Truell, A. D., Bartlett, J. E., et Alexander, M. W. (2002). Response rate, speed, and completeness: A comparison of Internet-based and mail surveys. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 34(1), 46–49.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089–1121.

Tu Q., Ragunathan B., Ragunathan T. S., (2001) "An path analytic study of the antecedents of organizational commitment of IS managers", *Information Resources Management Journal*, vol. 14, n° 3, p. 27–36.

Tupes EC, Christal RC, (1961), Recurrent personality factors based on trait ratings. *J Pers.* Réimprimé en 1992; 60:225–51.

Van Dam, K. (1999) 'Employability orientation: an investigation of personal and work related antecedents', Conference Human Resource Management: 'Confronting Theory et Reality'.

Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes towards functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 138–153.

Van Dam, K. (2004), "Antecedents et consequences of employability orientation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13 No. 1, pp. 29–51.

Van de Ven, A. H., et Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7: 333–365. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449–476.

Van Der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005, June). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. In *International congress series* (Vol. 1280, pp. 142–147). Elsevier.

Van Der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156–164.

Van Der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International journal of training and development*, 13(1), 19–37.

Van der Heijden, B.I.J.M., & Verhelst, N.D. (2002). The psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *Results*

from a study in small- and medium-sized enterprises in the Netherlands. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 165–178.

Van der Heijden, B.I.J.M., Scholarios, D., Bozionelos, N., Van der Heijde, C.M., Epitropaki, O., & the Indic@tor consortium (2005). Report on final results. Indic@tor Report: A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability in small and medium-sized ICT companies. Brussels: European Commission.

Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Sep, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123–140

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14: 423–444.

Vetenberg, R. J., Self, R. M., et Sep, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123–140.

Weber, M. (1949). Objectivity in social science and policy. In E. A. Shis and H. A. Finch. *Max Weber on the methodology of the social sciences*: 1–188. Glencoe, IL: Free Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.

Wilk, S. et Sacket, P. (1996) 'Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change', *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 4, pp.937–967.

Wilk, S. L., & Sackett, P. R. (1996). LONGITUDINAL ANALYSIS OF ABILITY-JOB COMPLEXITY FIT AND JOB CHANGE. *Personnel Psychology*, 49(4), 937–967.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M. 1998. Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, vol. 23, n° 2, pp. 30–39.

Wolcott, H. F. (1992). Posturing in qualitative inquiry. *The handbook of qualitative research in education*, 3–52.

Wood. S.. & Worthind. D. (1996). Post occupancy evaluation of higher education buildings: A case study.

Wood, S., et De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485–515.

Wright, P. M., Dunford, B. B., et Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701–721.

Wright, P. M., et Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20.

Yousaf, A. (2010). One step ahead: Examining new predictors of affective organizational and occupational commitment. University of Twente.

Yousaf, A., et Sanders, K. (2012). The Role of Job Satisfaction and Self-Efficacy as Mediating Mechanisms in the Employability and Affective Organizational Commitment Relationship: A Case From a Pakistani University. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 907–919.

Table des figures

Figure 1: « Heuristic model of employability »	38
Figure 2: L'approche dispositionnelle de l'employabilité	46
Figure 3 : Modèle de recherche du projet Indic@tor	57
Figure 4 : Les deux dimensions de l'employabilité	72
Figure 5 : Les modèles de la recherche issus de la littérature.....	164
Figure 6 : Déroulement de l'étude qualitative exploratoire	177
Figure 7 : Les modèles de recherche enrichis	209
Figure 8 : Les modèles de recherche des pratiques RH isolées après épuration	268
Figure 9 : Les modèles de recherche des pratiques RH combinées après épuration.....	281
Figure 10 : Répartition des UCE dans les classes et nombre d'UCE par classe : Thème employabilité individuelle et par les compétences	357
Figure 11 : Classification descendante hiérarchique de l'employabilité	358
Figure 12 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 1 ...	359
Figure 13 : Classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 2	360
Figure 14 : Classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 3	361
Figure 15 : Classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 4	362
Figure 16 : Répartition des U.C.E dans les classes et nombre d'U.C.E par classe. Thème employabilité organisationnelle.....	363
Figure 17 : La classification hiérarchique descendante. Thème Pratiques RH favorables à l'employabilité	364
Figure 18 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 1 ...	365
Figure 19 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 2 ...	366
Figure 20 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 3 ...	367
Figure 21 : Les présences significatives les plus fréquentes de la classe 4 :	368

Table des tableaux

Tableau 1 : Etat des lieux des travaux sur l'employabilité.....	15
Tableau 2 : Quelques définitions de l'employabilité	28
Tableau 3 : "Implications for HR Practice" (Athey et Orth, 1999, p.220)	52
Tableau 4 : Définitions des dimensions de l'employabilité par les compétences (adapté de Van Der Heidjen et al., 2005, p. 20).....	58
Tableau 5 : Représentation dominante de la GRH en trois types (Dietrich et Pigeys, 2011)	79
Tableau 6: Définitions de la GSRH (adapté : Bayad, Arcand, & Allani-Soltan, 2004)	82
Tableau 7 : Les sept pratiques considérées comme des pratiques RH stratégiques (Delery et Doty, 1996 p. 805)	87
Tableau 8 : Synthèse des meilleures pratiques de ressources humaines (adapté de Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996)	88
Tableau 9 : Caractéristiques des systèmes d'emploi (adapté de Delery et Doty, 1996 p. 809).	94
Tableau 10 : Liste des pratiques de GRH (Becker et Gerhart, 1996)	95
Tableau 11 : Contenu des grappes de GRH (adapté de Subramony, 2009 p. 746).....	102
Tableau 12 : Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique) (Lemire, 2005, adapté de Sharpe, 2003)	106
Tableau 13: Les mesures visant à promouvoir l'employabilité au niveau des employés (adapté de Kluytmans et Ott, 1999, p.268)	119
Tableau 14 : Les mesures visant à promouvoir l'employabilité au niveau de l'organisation (adapté de Kluytmans et Ott, 1999, p.269)	119
Tableau 15 : Un continuum de lien (adapté par Charles-Pauvres, 2012, d'après Klein 2012, p.134).....	146
Tableau 16 : Les visées et les modalités de la recherche : questions et types de recherches (Trudel et al., 2007).	168
Tableau 17 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche (Hlady Rispal, 2002, p.117)	170
Tableau 18: Le guide d'entretien	173
Tableau 19: Description de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire	174
Tableau 20 : Echantillon de l'étude qualitative	175
Tableau 21 : Les hypothèses détaillées de la recherche	207
Tableau 22 : Synthèse des résultats obtenus sur la thématique de l'employabilité et items générés	212
Tableau 23 : Synthèse des résultats obtenus sur la thématique des pratiques RH et items générés	213
Tableau 24 : Indices d'ajustement et valeurs clés	218
Tableau 25 : Employabilité individuelle, l'échelle de Fugate et Kinicki (2008).....	227
Tableau 26 : Employabilité par les compétences, l'échelle de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006).....	228
Tableau 27 : Employabilité interne et externe, l'échelle de Rothwell et Arnold (2007).....	231
Tableau 28 : Echelle des pratiques de GRH	232

Tableau 29 : L'implication organisationnelle, l'échelle de Allen et Meyer (1996).....	234
Tableau 30 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'employabilité individuelle.....	236
Tableau 31 : Facteurs à retenir pour l'employabilité individuelle	236
Tableau 32 : Résultats de l'ACP pour l'employabilité individuelle.....	238
Tableau 33 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'employabilité par les compétences	240
Tableau 34 : Facteurs à retenir pour l'employabilité individuelle	241
Tableau 35 : Résultats de l'ACP pour l'employabilité par les compétences.....	242
Tableau 36 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'employabilité interne et externe.....	244
Tableau 37 : Facteurs à retenir pour l'employabilité interne et externe	245
Tableau 38 : Résultats de l'ACP pour l'employabilité interne et externe	246
Tableau 39 : Indice KMO et test de Bartlett pour les pratiques de GRH	247
Tableau 40 : Facteurs à retenir pour les pratiques de GRH	247
Tableau 41 : Résultat de l'ACP pour les pratiques de GRH	249
Tableau 42 : Indice KMO et test de Bartlett pour l'implication organisationnelle	252
Tableau 43 : Facteurs à retenir pour l'implication organisationnelle	253
Tableau 44 : Résultats de l'ACP pour l'implication organisationnelle.....	253
Tableau 45 : Indices d'ajustement pour l'échelle de l'employabilité individuelle.....	255
Tableau 46 : Indices de validité pour l'échelle de l'employabilité individuelle.....	256
Tableau 47 : Indices d'ajustement de l'échelle de l'employabilité par les compétences	257
Tableau 48 : Indices de validité pour l'échelle de l'employabilité par les compétences	258
Tableau 49 : Indices d'ajustement de l'échelle de l'employabilité interne et externe.....	259
Tableau 50 : Indices de validité pour l'échelle de l'employabilité interne et externe.....	260
Tableau 51 : Indices d'ajustement de l'échelle des pratiques de GRH.....	260
Tableau 52 : Indices de validité pour l'échelle des pratiques de GRH.....	261
Tableau 53 : Indices d'ajustement de l'échelle de l'implication organisationnelle	262
Tableau 54 : Indices de validité pour l'échelle l'implication organisationnelle.....	263
Tableau 55 : Synthèse des résultats de l'analyse exploratoire	265
Tableau 56 : Résultats de l'ajustement du modèle 1(H1a, H3a, H3b, H5a et H6a).....	269
Tableau 57 : Résultats pour le modèle 1(H1a, H3a, H3b, H5a et H6a).	271
Tableau 58 : Résultats de l'ajustement pour modèle 2 (H1b, H3a, H3b, H5b et H6b).	273
Tableau 59 : Résultats pour le modèle 2 (H1b, H3a, H3b, H5b et H6b).....	275
Tableau 60 : Résultats de l'ajustement du modèle 3 (H1c, H3a, H3b, H5c et H6c).....	276
Tableau 61 : Résultats pour le modèle 3 (H1c, H3a, H3b, H5c et H6c).	277
Tableau 62 : Résultats de l'ajustement des modèles 4, 5 et 6 (H2a, H2b, H2c, H4a et H4b).	282
Tableau 63 : Résultats pour les modèles 4, 5 et 6 (H2a, H2b, H2c H4a et H4b).....	284
Tableau 64 : Synthèse du test des hypothèses de la recherche.....	302

Annexes

Figure 10 : Répartition des UCE dans les classes et nombre d'UCE par classe : Thème employabilité individuelle et par les compétences

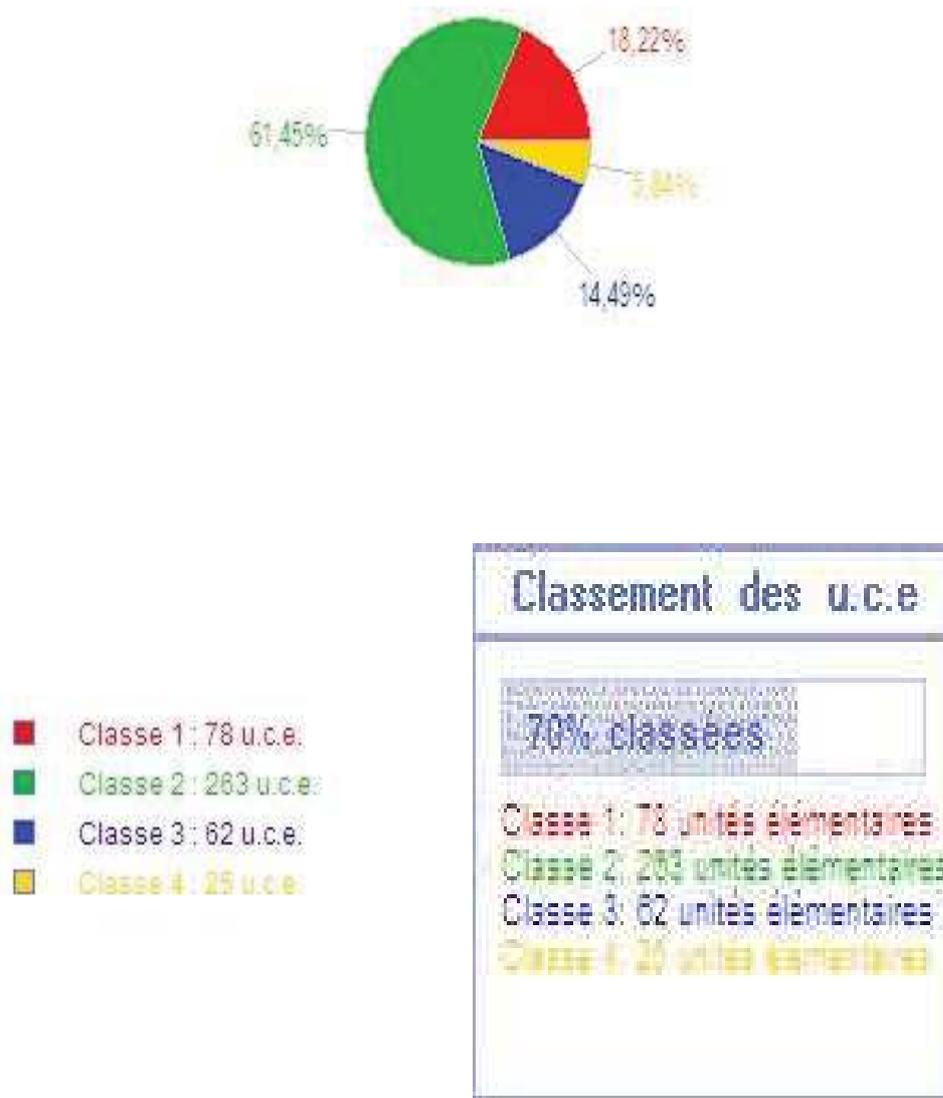


Figure 11 : Classification descendante hiérarchique de l'employabilité

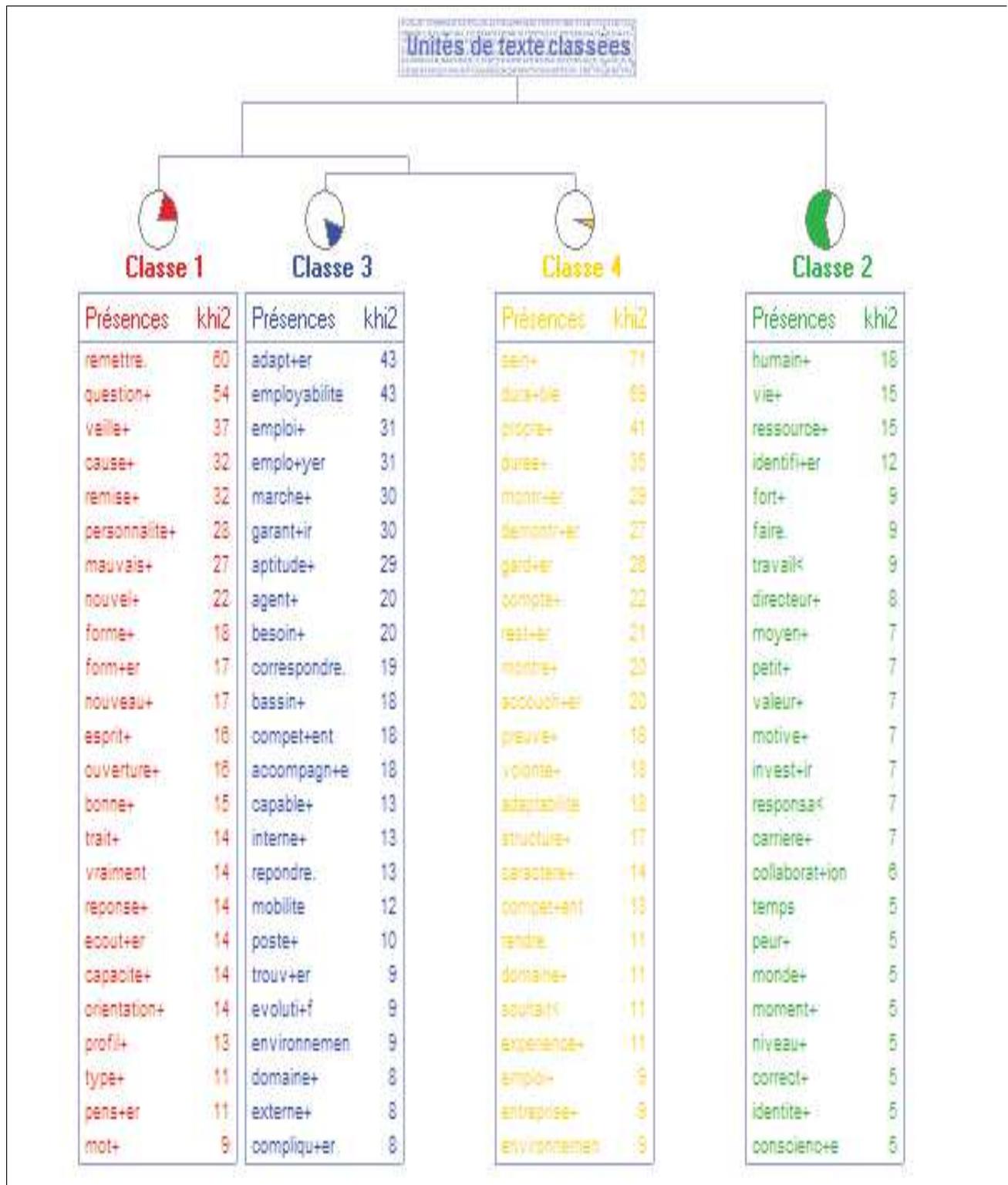


Figure 12 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe

1

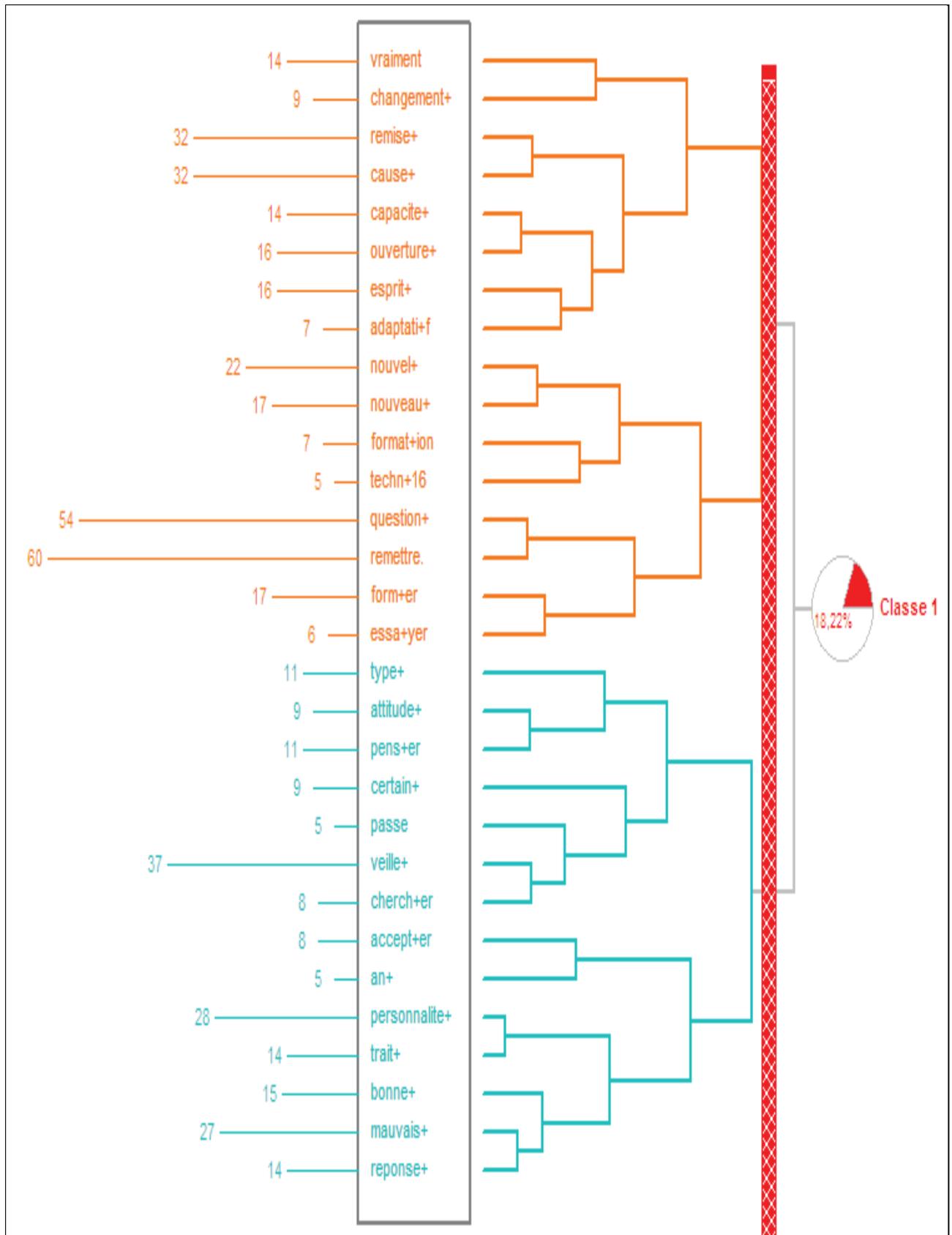


Figure 13 : Classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 2

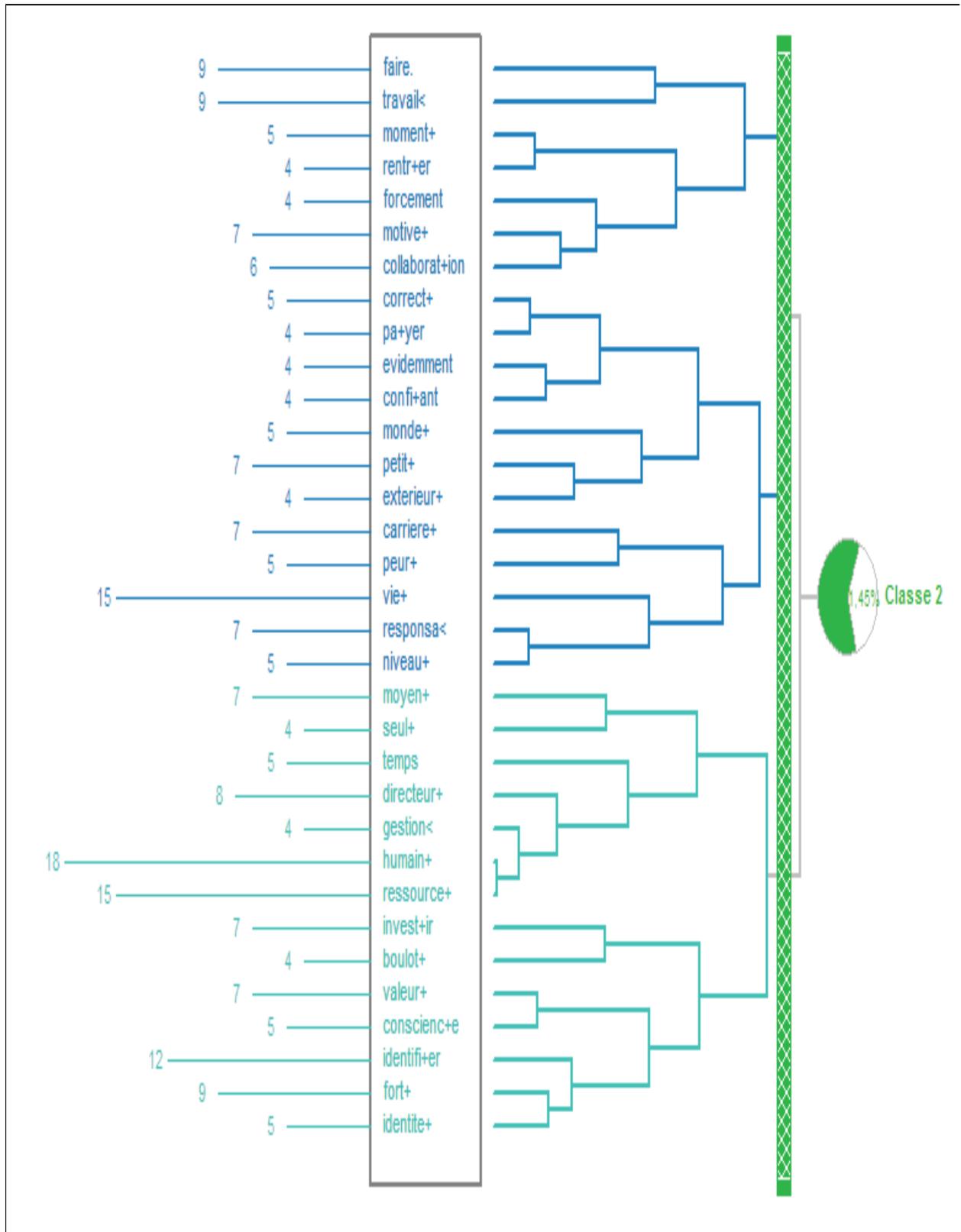


Figure 14 : Classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 3

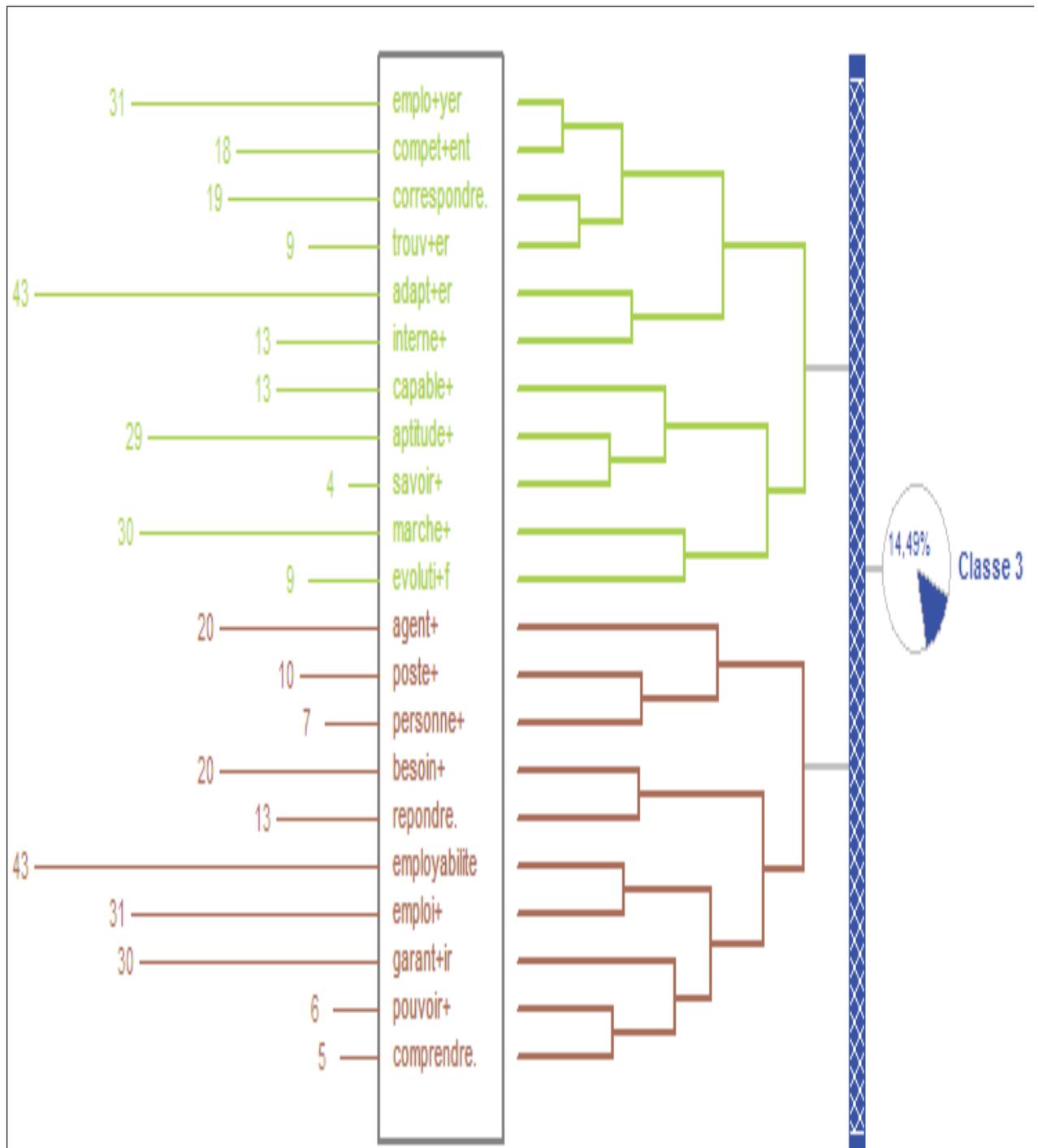


Figure 15 : Classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe 4

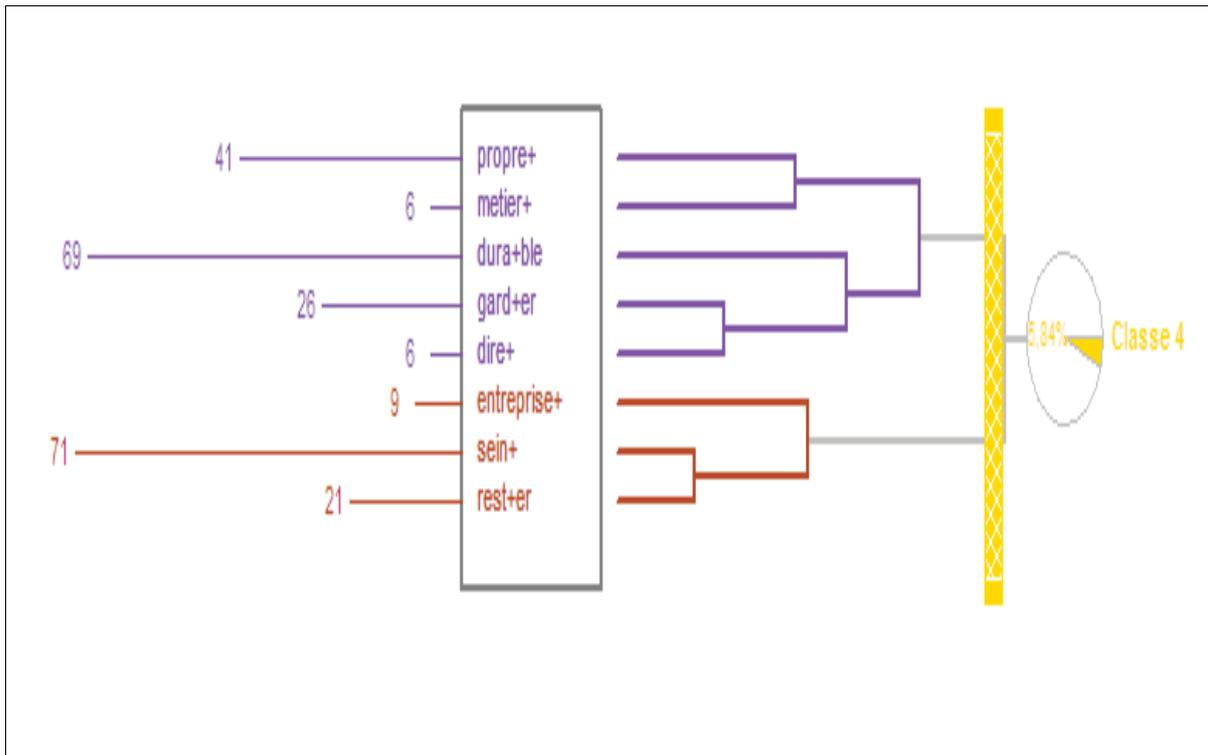


Figure 16 : Répartition des U.C.E dans les classes et nombre d'U.C.E par classe. Thème employabilité organisationnelle

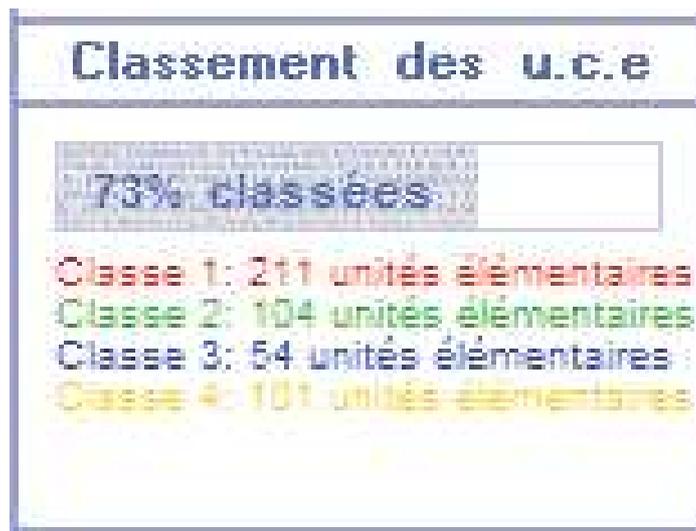
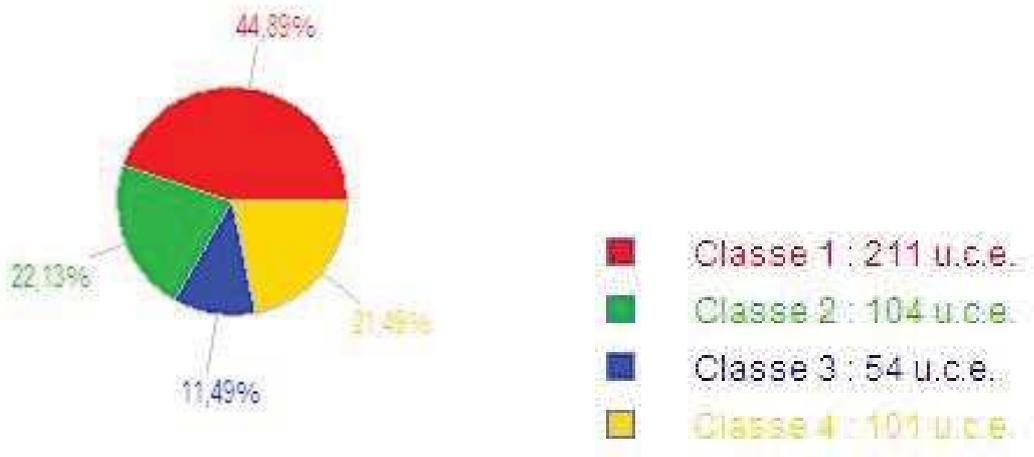


Figure 17 : La classification hiérarchique descendante. Thème Pratiques RH favorables à l'employabilité

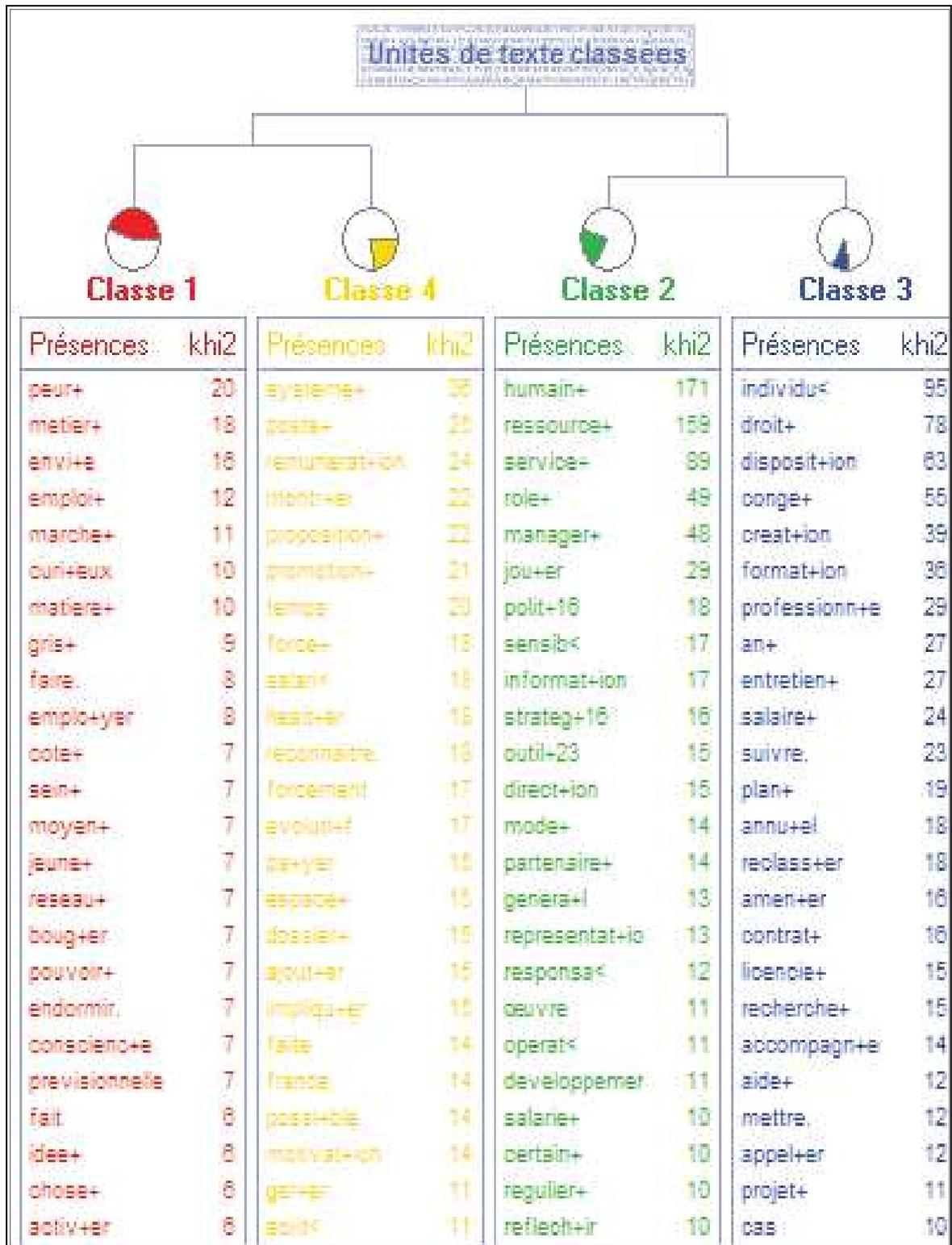


Figure 18 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe

1

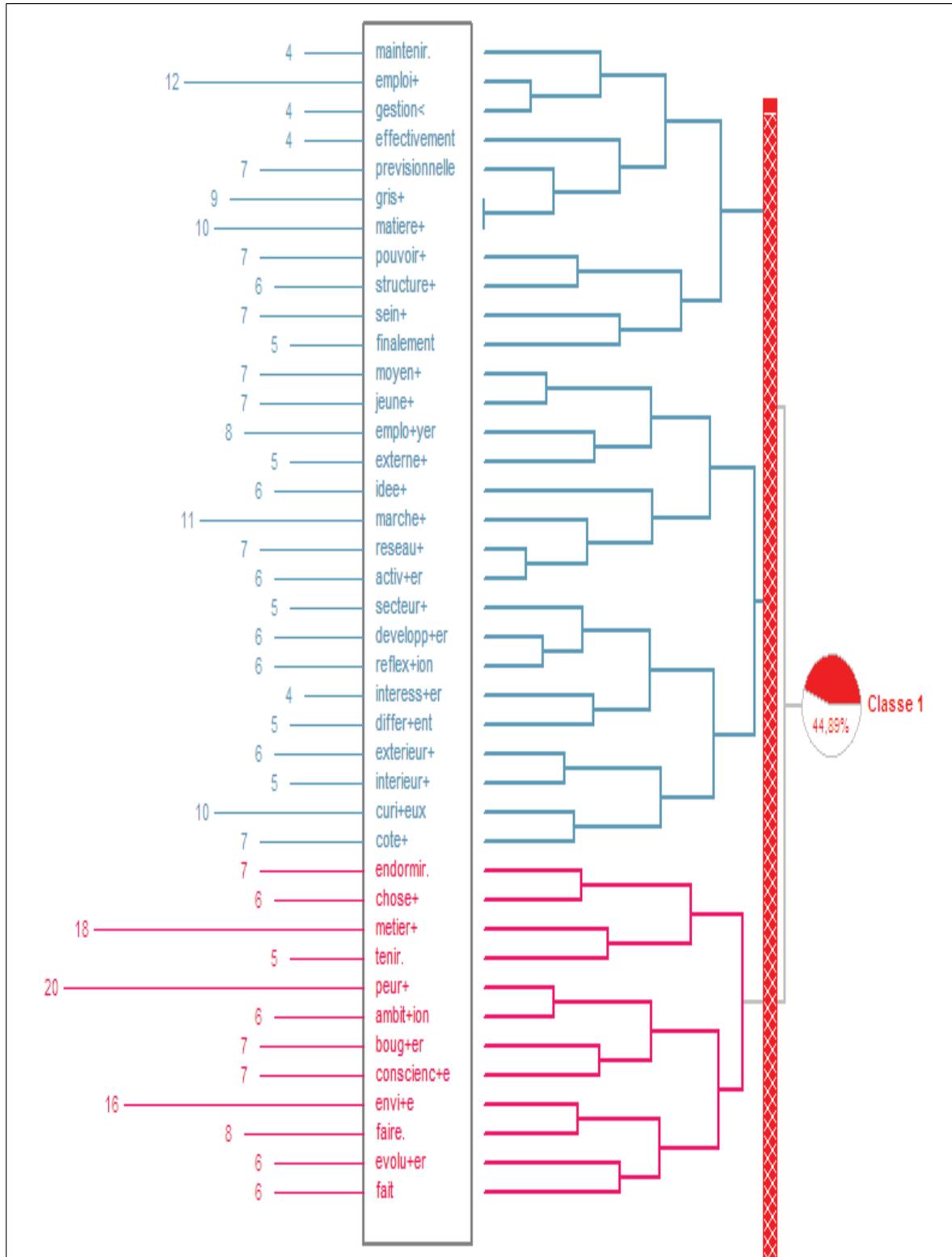


Figure 19 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe

2

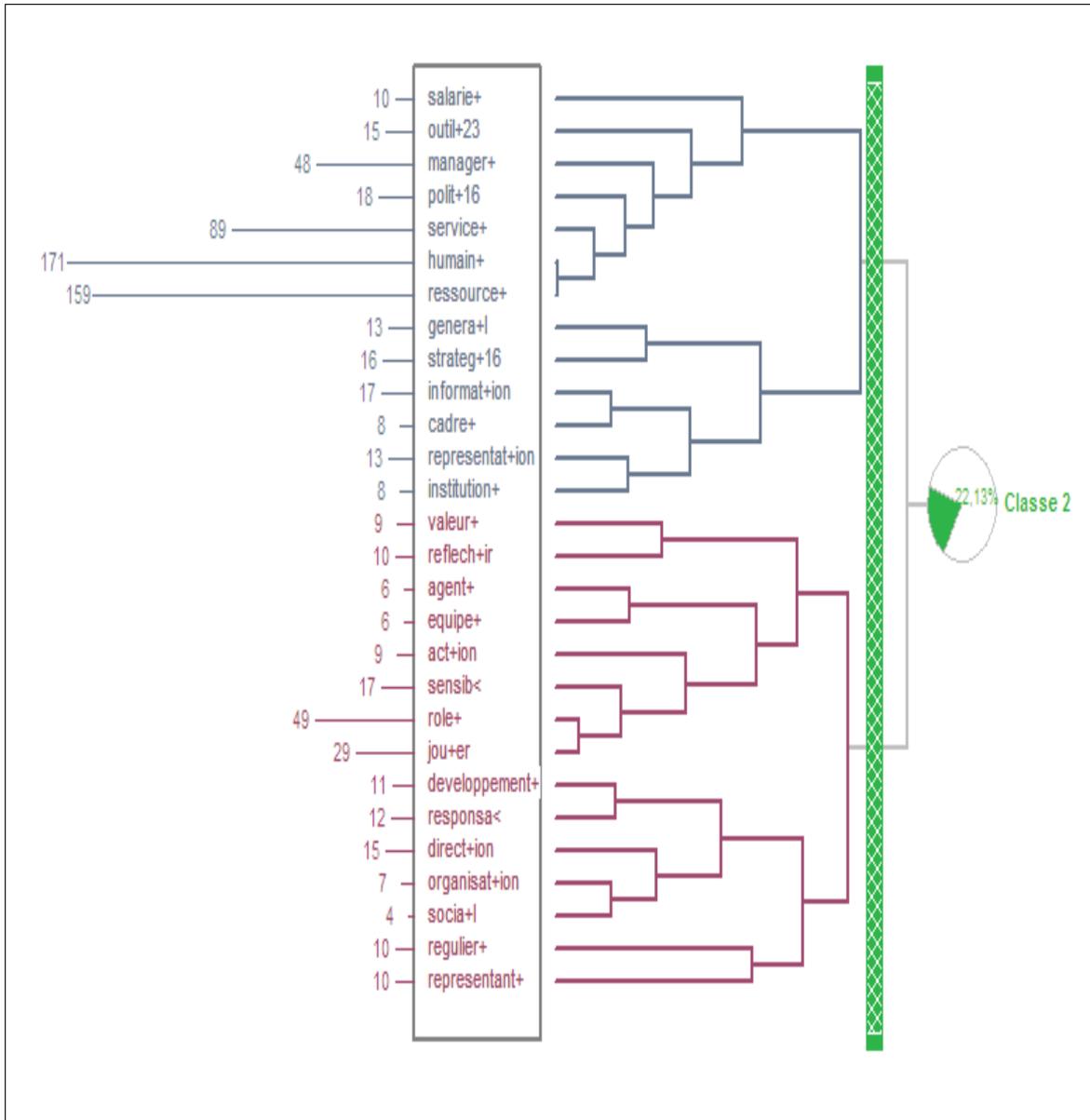


Figure 20 : La classification ascendante des présences significatives les plus fréquentes de la classe

3

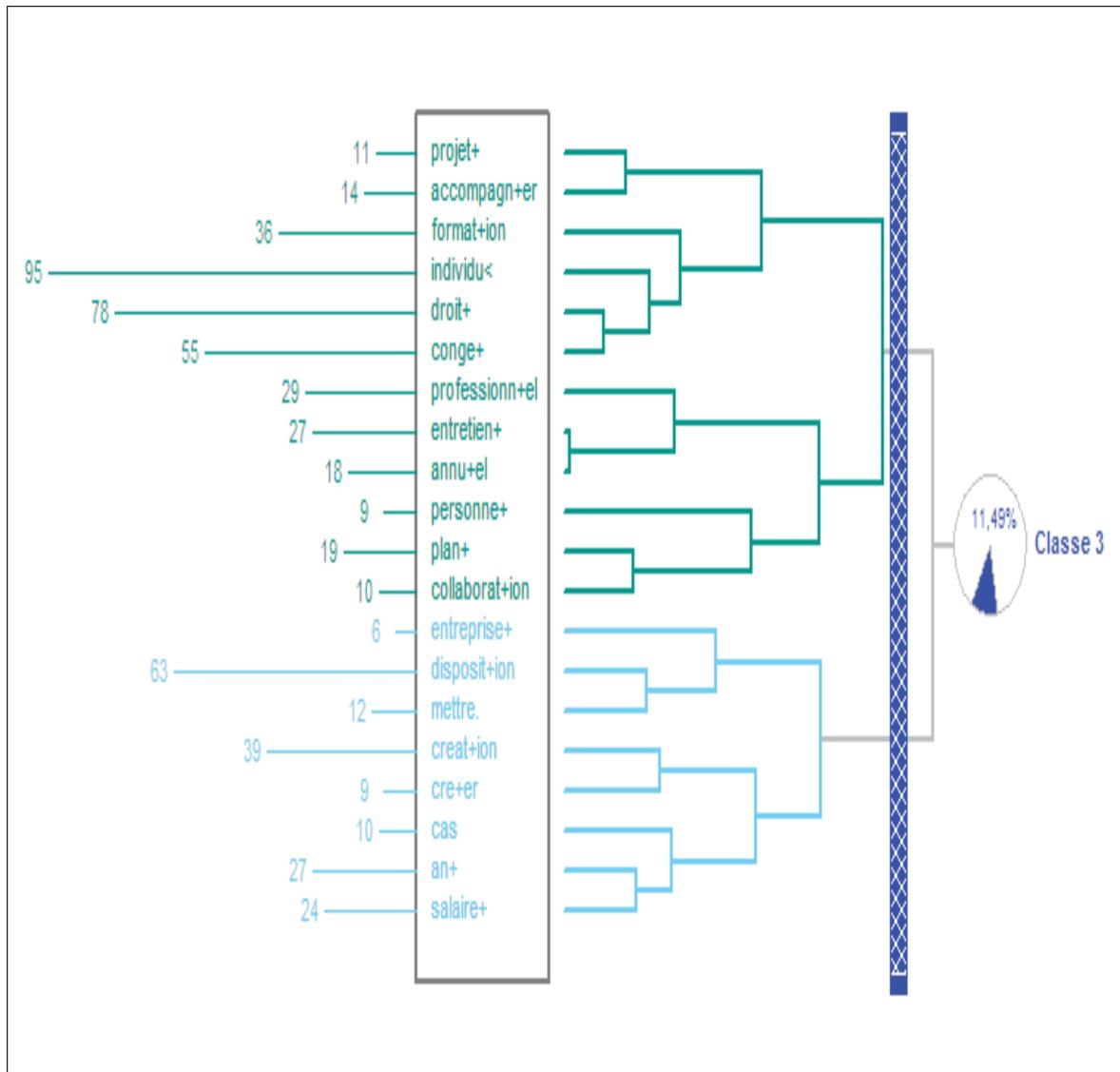


Figure 21 : Les présences significatives les plus fréquentes de la classe 4 :

Forme réduite	Khi2	uce CI4	uce clas.	%
*réponse_6	36	33	67	49%
systeme+	36	11	12	92%
poste+	25	24	49	49%
remunerat+ion	24	9	11	82%
montr+er	22	6	6	100%
proposition+	22	6	6	100%
promotion+	21	7	8	88%
temps	20	14	24	58%
force+	18	5	5	100%
hesit+er	18	5	5	100%
reconnaitre.	18	8	11	73%
salari<	18	5	5	100%
forcement	17	12	21	57%
evoluti+f	17	15	29	52%
pa+yer	15	4	4	100%
ajout+er	15	4	4	100%
impliqu+er	15	4	4	100%
dossier+	15	4	4	100%
espace+	15	4	4	100%
france	14	5	6	83%
faite	14	5	6	83%
motivati+on	14	7	10	70%
possi+ble	14	9	15	60%

Mail accompagnant le questionnaire lors de l'envoi :

Objet : Invitation à remplir le questionnaire Enquête sur votre développement professionnel

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, je mène une enquête sur l'employabilité : la capacité individuelle à trouver (ou retrouver), conserver et évoluer dans son emploi pour réussir son parcours professionnel. Ce travail doctoral ne peut être abouti sans la participation élevée de répondant. C'est pourquoi, je compte sur votre collaboration en vous adressant le questionnaire ci-joint. Remplir ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et constituera une collaboration précieuse pour mon travail de recherche.

Pour répondre à ce questionnaire il vous suffit de cliquer sur le lien ci-dessous :

<https://app.evalandgo.com/s/?id=JTk1ciU5N2w=&a=JTk3aiU5Nm8=>

Quand vous avez fini de répondre aux questions n'oubliez pas de cliquer sur « terminer » pour valider l'envoi du questionnaire.

Vous pouvez également diffuser ce lien à votre réseau, cependant il faut que les personnes soient salariées.

Par avance Merci,
Saloua ZGOULLI.
saloua.zgoulli@gmail.com

Questionnaire



Enquête sur votre développement professionnel

Page 1 / 1 (100%)

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, je mène une enquête sur l'employabilité : la capacité individuelle à trouver (ou retrouver) un emploi, conserver et évoluer dans son emploi pour réussir son parcours professionnel.

L'objectif de cette étude est d'identifier les pratiques de Gestion des Ressources Humaines que une entreprise peut mettre en œuvre pour développer l'employabilité des salariés en tenant compte de l'implication de chacun d'entre eux dans cette démarche.

Remplir ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et constituera une collaboration précieuse pour mon travail de recherche. Les questionnaires sont anonymes et les réponses sont strictement confidentielles.

Pour vous remercier de votre collaboration et si vous le souhaitez, je vous propose de vous envoyer une synthèse des résultats commentés de cette enquête. Pour ce faire, inscrivez votre adresse dans l'espace prévu à la fin du questionnaire.

Comment répondre aux questions?

Pour chaque série de questions vous trouverez cinq réponses numérotées de 1 à 5. Il vous suffit de cochez la case qui se rapproche le plus à votre perception. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse seule votre opinion compte. Il n'est pas nécessaire de passer trop de temps pour répondre à chaque question. Cependant il est important de répondre à toutes les questions.

-
- 1. Selon ce que vous vivez ou ce que vous ressentez dans votre travail, dans vos possibilités d'emploi, et dans votre carrière, indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes. Cochez le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse. Veuillez cocher une seule case pour chaque proposition.**

1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord.

	1	2	3	4	5
1. Je sens que les changements au travail ont généralement des répercussions positives sur moi.	<input type="radio"/>				
2. J'accepte généralement les changements au travail.	<input type="radio"/>				
3. Je me considère ouvert(e) aux changements au travail.	<input type="radio"/>				
4. Je peux faire face efficacement aux changements organisationnels et aux changements au travail.	<input type="radio"/>				
5. Je suis en mesure de m'adapter aux circonstances changeantes au travail.	<input type="radio"/>				
6. Je me tiens informé(e) des évolutions de mon entreprise.	<input type="radio"/>				
7. Je me tiens informé(e) des évolutions de mon secteur.	<input type="radio"/>				
8. Je me tiens informé(e) des évolutions relatives à mon poste.	<input type="radio"/>				
9. J'ai participé à des formations ou à des remises à niveaux qui vont m'aider à atteindre mes objectifs.	<input type="radio"/>				
10. J'ai mis en place un plan spécifique de carrière pour la réalisation de mes objectifs de carrière.	<input type="radio"/>				
11. Je cherche à être affecté(e) à des missions qui me seront utiles pour réaliser mes objectifs de carrière.	<input type="radio"/>				
12. Je suis optimiste sur mes perspectives de carrière.	<input type="radio"/>				
13. Je sens que je suis un(e) employé(e) précieux(se) au travail.	<input type="radio"/>				
14. J'ai le contrôle sur mes perspectives de carrière.	<input type="radio"/>				
15. Mes dernières expériences ont généralement été positives.	<input type="radio"/>				
16. J'ai une attitude positive envers mon travail.	<input type="radio"/>				

17. En période d'incertitude au travail j'ai l'habitude de m'attendre au meilleur.	<input type="radio"/>				
18. Je vois toujours les choses du bon coté au travail.	<input type="radio"/>				
19. Je pense qu'il peut y avoir des opportunités dans toutes difficultés rencontrées au travail.	<input type="radio"/>				
20. Je me définis par le travail que je fais.	<input type="radio"/>				
21. Je suis impliqué(e) dans mon travail.	<input type="radio"/>				
22. Il est important pour moi que les autres aient une bonne opinion de mon travail.	<input type="radio"/>				
23. Il est important pour moi de réussir dans mon travail.	<input type="radio"/>				
24. Le type de travail que j'exerce est important pour moi.	<input type="radio"/>				
25. Il est important pour moi que l'on reconnaisse mes succès dans mon travail.	<input type="radio"/>				
26. Même s'il y avait des réductions d'effectifs dans mon entreprise je suis convaincu(e) que je serais retenu(e).	<input type="radio"/>				
27. Mes réseaux personnels dans mon entreprise m'aident dans ma carrière.	<input type="radio"/>				
28. Je connais les opportunités provenant de mon entreprise même si elles sont différentes de ce que je fais maintenant.	<input type="radio"/>				
29. Parmi les gens qui font le même travail que moi, je suis bien respecté(e) dans mon entreprise.	<input type="radio"/>				
30. Les compétences que j'ai acquises dans mon travail actuel sont transférables à d'autres métiers en dehors de cette entreprise.	<input type="radio"/>				
31. Je pourrais facilement me reconverter pour me rendre plus employable ailleurs.	<input type="radio"/>				
32. J'ai une bonne connaissance des					

possibilités pour moi en dehors de mon entreprise, même si elles sont tout à fait différentes de ce que je fais maintenant.

33. Si j'en avais besoin, je pourrais facilement trouver un autre emploi tel que celui que j'occupe actuellement dans une entreprise similaire.

34. Je pourrais facilement trouver un emploi semblable au mien dans la plupart des entreprises.

35. Toute personne occupant le même emploi que le mien et avec des connaissances, une expérience professionnelle et des compétences équivalentes sont très recherchées par les employeurs.

36. Je pourrais obtenir un emploi, n'importe où, tant que mes compétences et mon expérience sont raisonnablement pertinentes.

2. En ce qui vous concerne, indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les propositions suivantes. Cochez le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse. Veuillez cocher une seule case pour chaque proposition.

1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord.

1. Je me considère compétent(e) pour m'engager en profondeur dans des discussions d'expert dans mon domaine d'activité.

1 2 3 4 5

2. Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et avec peu d'erreurs.

3. Au cours de l'année dernière, j'étais

en général compétent(e) pour prendre des décisions immédiates concernant mon travail.	<input type="radio"/>				
4. Je me considère compétent(e) pour indiquer quand mes connaissances sont insuffisantes pour exécuter une tâche ou résoudre un problème.	<input type="radio"/>				
5. Je me considère compétent(e) pour fournir des informations concernant mon travail de façon à être compris(e).	<input type="radio"/>				
6. En général, je suis capable de faire la distinction entre des problèmes principaux et des problèmes secondaires et d'établir des priorités.	<input type="radio"/>				
7. Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour exécuter mon travail indépendamment.	<input type="radio"/>				
8. Je me considère compétent(e) pour aider mes collègues sur la façon de travailler.	<input type="radio"/>				
9. Je me considère compétent(e) pour évaluer les 'pour' et les 'contre' des décisions à prendre concernant les méthodes de travail, les matériaux et les techniques liés à mon domaine professionnel.	<input type="radio"/>				
10. Je suis impliqué(e) dans l'accomplissement de la mission de mon entreprise ou de mon service.	<input type="radio"/>				
11. Je fais une mise au point sur mes faiblesses en vue de les corriger de manière systématique.	<input type="radio"/>				
12. Je souffre du stress lié au travail.	<input type="radio"/>				
13. Mon travail et ma vie privée sont équilibrés.	<input type="radio"/>				
14. Mon travail, mon apprentissage et ma vie sont en harmonie.	<input type="radio"/>				
15. Mes efforts au travail sont en proportion avec ce que je reçois en échange (par ex, le plaisir dans le travail).	<input type="radio"/>				
16. Le temps que je passe sur le développement de mon travail et de ma					

carrière d'une part, et mon développement personnel et ma détente d'autre part, sont équilibrés.

17. J'atteins un équilibre en alternant un degré élevé d'engagement dans mon travail et un engagement plus modéré aux moments appropriés.

18. Après avoir travaillé je suis généralement capable de me détendre.

19. J'atteins un équilibre en alternant l'atteinte de mes propres objectifs de travail et le soutien de mes collègues.

20. J'atteins un équilibre en alternant l'atteinte de mes propres objectifs de carrière et le soutien de mes collègues.

21. Je m'adapte aux évolutions de mon entreprise.

22. Je suis capable d'ajuster mes savoir et savoir-faire aux besoins du marché du travail.

23. Je suis capable de m'ajuster aux besoins du poste actuel.

24. Je suis capable d'ajuster mon attitude et mon comportement à mon environnement professionnel.

25. Je me sens attractif aux yeux des employeurs sur le marché de l'emploi.

<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

3. **Indiquez vos impressions sur les affirmations suivantes. Cochez le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse. Veuillez cocher une seule case pour chaque proposition.**

1= Jamais, 2= Rarement, 3= Parfois, 4= Souvent, 5= Toujours.

26. Je consacre consciemment mon attention à la mise en œuvre de ma connaissance et mes compétences

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

récemment acquises.

27. En formulant mes objectifs de carrière, je tiens compte de la demande du marché externe.

28. Au cours de l'année dernière, j'ai été activement occupé(e) à examiner des domaines de travail voisins du mien pour voir où je pourrais réussir.

29. Au cours de l'année passée, je me suis associé(e) aux derniers développements dans mon domaine professionnel.

30. Je fais pour mon entreprise ou pour mon service plus que mes responsabilités directes.

31. Je soutiens les processus opérationnels dans mon entreprise.

32. Dans mon travail je prends l'initiative de partager des responsabilités avec les collègues.

33. Dans mon entreprise, je participe à la formation d'une vision commune des valeurs et des objectifs.

34. Je partage mon expérience et ma connaissance avec les autres.

35. Je prends la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.

36. Je suis constamment concentré sur mon développement personnel.

4. Sélectionnez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

Veillez cocher une seule case pour chaque question.

Très peu Peu Suffisamment Beaucoup Enormément

37. Combien de temps passez-vous pour améliorer la connaissance et les

compétences qui vous seront utiles à
votre travail ?

5. Donnez la réponse qui vous convient.

Veillez cocher une seule case pour chaque question.

	Très lentement	Lentement	Assez rapidement	Rapidement	Très rapidement
38. Généralement à quelle vitesse vous anticipez et tirez profit des changements dans votre travail ?	<input type="radio"/>				
39. Généralement à quelle vitesse vous anticipez et tirez profit des changements dans votre secteur professionnel ?	<input type="radio"/>				

6. Cochez la réponse la plus proche de votre opinion.

Veillez cocher une seule case pour chaque question.

	Très mauvaise	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Très bonne
40. De façon générale, comment évaluez-vous votre performance au travail ?	<input type="radio"/>				
41. Comment évaluez-vous la qualité de vos compétences en général ?	<input type="radio"/>				

7. Répondez aux questions suivantes en cochant la réponse qui se rapproche le plus à votre évaluation.

Veillez cocher une seule case pour chaque question.

	Très faible	Plutôt faible	Relativement grand(e)	Grand(e)	Très grand(e)
42. Quelle proportion de votre travail diriez-vous que vous avez menée à bien ou avec succès au cours de l'année dernière ?	<input type="radio"/>				
43. Comment qualifiez-vous votre capacité à changer d'entreprise si nécessaire ?	<input type="radio"/>				
44. Comment qualifiez-vous votre capacité à vous adapter à des changements dans votre milieu de travail ?	<input type="radio"/>				
45. Quelle confiance avez-vous en vos capacités dans votre domaine de spécialisation ?	<input type="radio"/>				
46. Quelle influence exercez-vous dans votre entreprise ?	<input type="radio"/>				
47. Au cours de l'année passée, à quel degré vous êtes-vous senti sûr de vous-même au travail ?	<input type="radio"/>				
48. Quel est le degré de diversités des tâches que vous visez à accomplir dans votre travail ?	<input type="radio"/>				

8. Indiquez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

Veillez cocher une seule case pour chaque question.

	Très négative	Plutôt négative	Relativement négative	Positive	Très positive
49. Mon opinion sur la façon dont j'ai fonctionné au cours de l'année dernière est :	<input type="radio"/>				
50. Mon attitude vis-à-vis des changements dans ma fonction est :	<input type="radio"/>				

9. Donnez votre opinion.

Veillez cochez une seule case.

	Très désagréable	Désagréable	Relativement agréable	Agréable	Très agréable
51. Je trouve que le travail avec de nouvelles personnes est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Choisissez la réponse la plus proche de ce que vous pensez.

1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord.

	1	2	3	4	5
1. Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.	<input type="radio"/>				
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	<input type="radio"/>				
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	<input type="radio"/>				
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.	<input type="radio"/>				
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	<input type="radio"/>				
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	<input type="radio"/>				
7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	<input type="radio"/>				
8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.	<input type="radio"/>				
9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement.	<input type="radio"/>				
10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.	<input type="radio"/>				

11. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.	<input type="radio"/>				
12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.	<input type="radio"/>				
13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.	<input type="radio"/>				
14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage.	<input type="radio"/>				
15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remord.	<input type="radio"/>				
16. Cette entreprise mérite ma loyauté.	<input type="radio"/>				
17. Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	<input type="radio"/>				
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.	<input type="radio"/>				

11. Concernant les pratiques suivantes indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les propositions suivantes.

1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord.

	1	2	3	4	5
1. Mon entreprise encourage les salariés à changer d'emploi régulièrement.	<input type="radio"/>				
2. Mon entreprise veut des salariés flexibles.	<input type="radio"/>				
3. Mon entreprise offre aux salariés la possibilité d'effectuer des activités différentes.	<input type="radio"/>				
4. Mon entreprise encourage les salariés à élargir leurs compétences.	<input type="radio"/>				
5. L'expérimentation est soutenue dans cette entreprise .	<input type="radio"/>				
6. Les nombreuses règles et règlements	<input type="radio"/>				

de cette entreprise empêchent les gens d'essayer de nouvelles choses.	<input type="radio"/>				
7. Je passe un entretien annuel d'évaluation.	<input type="radio"/>				
8. J'ai une proposition de formation suite à mon entretien annuel d'évaluation.	<input type="radio"/>				
9. L'entretien d'évaluation me permet d'identifier les compétences à améliorer.	<input type="radio"/>				
10. Je participe à la prise de décision dans mon entreprise.	<input type="radio"/>				
11. Je ne suis pas informé(e) des décisions prises.	<input type="radio"/>				
12. J'ai accès à des informations stratégiques.	<input type="radio"/>				
13. J'ai accès dans mon entreprise à une cartographie des métiers, des emplois et des postes.	<input type="radio"/>				
14. Mon entreprise me permet d'avoir une visibilité sur l'évolution de l'emploi, des métiers et des postes.	<input type="radio"/>				
15. Mon entreprise me permet de connaître les compétences nécessaires pour occuper un poste donné.	<input type="radio"/>				
16. Mon entreprise me permet de connaître les métiers sensibles et émergents.	<input type="radio"/>				
17. Dans mon entreprise, il est perçu comme normal que les employés restent dans le même emploi pendant des années et des années.	<input type="radio"/>				
18. Dans mon entreprise, il est perçu comme normal que les employés changent leur travail régulièrement.	<input type="radio"/>				
19. Dans mon entreprise, on encourage le changement de poste ou de fonction .	<input type="radio"/>				
20. Ma rémunération est basée sur mes compétences.	<input type="radio"/>				
21. Ma rémunération est basée sur mon comportement (assiduité, implication...).	<input type="radio"/>				

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 22. Ma rémunération est individualisée (prime d'ancienneté, bonus...). | <input type="radio"/> |
| 23. J'ai un programme individuel de formation. | <input type="radio"/> |
| 24. J'ai un accès facile à un programme de formation si j'en ai besoin. | <input type="radio"/> |
| 25. J'ai la possibilité de participer à des stages de formation. | <input type="radio"/> |

Renseignements généraux

Pour notre traitement statistique nous avons besoin des informations suivantes. Nous vous rappelons que ce questionnaire reste confidentiel et anonyme. Aucune information ne sera communiqué.

12. Quel est votre sexe ?

- Femme Homme
-

13. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- de 25 ans
 25-35 ans
 36-45 ans
 46- 55 ans
 + de 55 ans
-

14. Quel est l'intitulé de votre poste ou de votre fonction actuelle?

15. Quel est votre statut ?

- Cadre de direction
 - Cadre ou ingénieur
 - Agent de maîtrise
 - Technicien
 - Employé
 - Ouvrier
-

16. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

17. Quelle est votre expérience dans le poste actuel ?

Précisez votre réponse en nombre d'année ou en nombre de mois.

18. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

Précisez votre réponse en nombre d'année ou en nombre de mois.

19. Si vous souhaitez recevoir une synthèse commentée des résultats, indiquez votre mail.

Annexe analyse des résultats sous LISREL

Structural Equations pour le modèle 1

Structural Equations pour le modèle 1 (Organisation et Mobilité)

$$AF = -0.051*a + 0.42*b - 0.15*c + 0.24*d + 0.12*e + 0.47*ORG\&MOB, \text{Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.39$$

(0.10)	(0.087)	(0.056)	(0.13)	(0.094)	(0.11)	(0.078)
-0.51	4.86	-2.67	1.82	1.32	4.26	4.95

$$AC = -0.27*a + 0.19*b - 0.23*c - 0.54*d + 0.28*e + 0.29*ORG\&MOB, \text{Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.26$$

(0.12)	(0.084)	(0.065)	(0.16)	(0.11)	(0.11)	(0.088)
-2.33	2.21	-3.64	-3.37	2.62	2.71	4.98

$$a = 0.17*ORG\&MOB, \text{Errorvar.} = 0.22, R^2 = 0.049$$

(0.058)	(0.057)
2.94	3.91

$$b = 0.17*ORG\&MOB, \text{Errorvar.} = 0.42, R^2 = 0.027$$

(0.075)	(0.060)
2.26	7.04

$$c = 0.27*ORG\&MOB, \text{Errorvar.} = 0.96, R^2 = 0.030$$

(0.12)	(0.24)
2.17	4.10

$$d = 0.34*ORG\&MOB, \text{Errorvar.} = 0.16, R^2 = 0.22$$

(0.071)	(0.045)
4.74	3.68

$$e = 0.10*ORG\&MOB, \text{Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.015$$

(0.058)	(0.048)
1.74	5.58

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 612

Minimum Fit Function Chi-Square = 1388.10 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1412.28 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 800.28

90 Percent Confidence Interval for NCP = (694.67 ; 913.58)

Minimum Fit Function Value = 5.28

Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.04

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.64 ; 3.47)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.071

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.066 ; 0.075)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.06

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (5.66 ; 6.49)

ECVI for Saturated Model = 5.35

ECVI for Independence Model = 35.04

Chi-Square for Independence Model with 666 Degrees of Freedom = 9141.55

Independence AIC = 9215.55

Model AIC = 1594.28

Saturated AIC = 1406.00

Independence CAIC = 9384.86

Model CAIC = 2010.69

Saturated CAIC = 4622.89

Normed Fit Index (NFI) = 0.85

Annexes

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.78
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
Relative Fit Index (RFI) = 0.83

Critical N (CN) = 132.93

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11
Standardized RMR = 0.11
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.78
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.74
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.67

Structural Equations pour le modèle 1 (Formation et évaluation) Structural Equations

AF = 0.73*EF, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.29
(0.14) (0.091)
5.35 5.13

AC = - 0.063*EF, Errorvar.= 0.56 , R² = 0.0025
(0.093) (0.11)
-0.68 4.87

a = 0.14*EF, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.029
(0.061) (0.058)
2.26 3.89

b = 0.27*EF, Errorvar.= 0.39 , R² = 0.062
(0.084) (0.057)
3.20 6.76

c = 0.30*EF, Errorvar.= 7.85 , R² = 0.0040
(0.15) (27.93)
2.02 0.28

d = 0.28*EF, Errorvar.= 0.17 , R² = 0.14
(0.071) (0.048)
3.92 3.57

e = 0.036*EF, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.0016
(0.062) (0.049)
0.57 5.60

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 587
Minimum Fit Function Chi-Square = 1442.39 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1509.84 (P = 0.0)
Chi-Square Difference with 0 Degree of Freedom = 0.00 (P = 1.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 922.84
90 Percent Confidence Interval for NCP = (811.90 ; 1041.43)

Minimum Fit Function Value = 5.48
Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.51

Annexes

90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.09 ; 3.96)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.077
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.073 ; 0.082)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.34
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (5.92 ; 6.79)
 ECVI for Saturated Model = 5.06
 ECVI for Independence Model = 31.68

Chi-Square for Independence Model with 630 Degrees of Freedom = 8258.68
 Independence AIC = 8330.68
 Model AIC = 1667.84
 Saturated AIC = 1332.00
 Independence CAIC = 8495.42
 Model CAIC = 2029.34
 Saturated CAIC = 4379.58

Normed Fit Index (NFI) = 0.83
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.77
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.89
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.89
 Relative Fit Index (RFI) = 0.81

Critical N (CN) = 123.10

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12
 Standardized RMR = 0.12
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.76
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.73
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.67

Structural Equations pour le modèle 1 (Communication)
 Structural Equations

AF = - 0.055*a + 0.28*b - 0.15*c + 0.27*d + 0.14*e + 0.24*COM, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.37
 (0.10) (0.090) (0.058) (0.14) (0.094) (0.070) (0.079)
 -0.53 3.11 -2.63 1.98 1.48 3.48 4.82

AC = - 0.26*a + 0.15*b - 0.22*c - 0.41*d + 0.27*e + 0.062*COM, Errorvar.= 0.44 , R² = 0.21
 (0.12) (0.093) (0.066) (0.15) (0.10) (0.069) (0.090)
 -2.20 1.66 -3.40 -2.67 2.54 0.89 4.89

a = 0.11*COM, Errorvar.= 0.21 , R² = 0.074
 (0.033) (0.056)
 3.44 3.86

b = 0.27*COM, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.21
 (0.045) (0.053)
 5.96 6.90

c = 0.22*COM, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.067
 (0.072) (0.22)
 3.10 4.34

Annexes

d = 0.21*COM, Errorvar. = 0.17 , R² = 0.26
(0.039) (0.044)
5.26 3.77

e = 0.064*COM, Errorvar. = 0.27 , R² = 0.020
(0.033) (0.048)
1.92 5.59

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 447
Minimum Fit Function Chi-Square = 1044.72 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1056.46 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 609.46
90 Percent Confidence Interval for NCP = (518.33 ; 708.29)

Minimum Fit Function Value = 3.97
Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.32
90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.97 ; 2.69)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.066 ; 0.078)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.63
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.29 ; 5.01)
ECVI for Saturated Model = 4.02
ECVI for Independence Model = 26.34

Chi-Square for Independence Model with 496 Degrees of Freedom = 6864.10
Independence AIC = 6928.10
Model AIC = 1218.46
Saturated AIC = 1056.00
Independence CAIC = 7074.53
Model CAIC = 1589.11
Saturated CAIC = 3472.10

Normed Fit Index (NFI) = 0.85
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
Relative Fit Index (RFI) = 0.83

Critical N (CN) = 131.78

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11
Standardized RMR = 0.11
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.80
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

Structural Equations pour le modèle 1 (Gestion prévisionnelle)
Structural Equations.
Structural Equations

Annexes

$$AF = -0.021*a + 0.33*b - 0.17*c + 0.27*d + 0.14*e + 0.29*GPEC, \text{ Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.37$$

(0.099)	(0.087)	(0.059)	(0.13)	(0.093)	(0.067)	(0.079)
-0.21	3.73	-2.79	2.08	1.50	4.37	4.94

$$AC = -0.26*a + 0.16*b - 0.22*c - 0.42*d + 0.26*e + 0.094*GPEC, \text{ Errorvar.} = 0.45, R^2 = 0.21$$

(0.11)	(0.089)	(0.068)	(0.15)	(0.10)	(0.066)	(0.091)
-2.23	1.74	-3.25	-2.87	2.50	1.42	4.91

$$a = 0.094*GPEC, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.038$$

(0.034)	(0.058)
2.72	3.90

$$b = 0.22*GPEC, \text{ Errorvar.} = 0.38, R^2 = 0.12$$

(0.046)	(0.054)
4.81	6.89

$$c = 0.26*GPEC, \text{ Errorvar.} = 0.92, R^2 = 0.072$$

(0.074)	(0.20)
3.56	4.58

$$d = 0.21*GPEC, \text{ Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.20$$

(0.041)	(0.046)
5.10	3.74

$$e = 0.053*GPEC, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.011$$

(0.036)	(0.048)
1.47	5.58

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 510

Minimum Fit Function Chi-Square = 1148.71 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1159.33 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 649.33

90 Percent Confidence Interval for NCP = (554.23 ; 752.15)

Minimum Fit Function Value = 4.37

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.47

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.11 ; 2.86)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.070

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.064 ; 0.075)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 5.05

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.69 ; 5.45)

ECVI for Saturated Model = 4.52

ECVI for Independence Model = 30.57

Chi-Square for Independence Model with 561 Degrees of Freedom = 7972.79

Independence AIC = 8040.79

Model AIC = 1329.33

Saturated AIC = 1190.00

Independence CAIC = 8196.38

Model CAIC = 1718.29

Saturated CAIC = 3912.69

Annexes

Normed Fit Index (NFI) = 0.86
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.78
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 135.45

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11
Standardized RMR = 0.11
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

Structural Equations pour le modèle 1 (GPEC) Structural Equations

AF = - 0.058*a + 0.40*b - 0.15*c + 0.23*d + 0.00013*e + 0.40*REM, Errorvar.= 0.34 , R² = 0.46
(0.10) (0.085) (0.055) (0.13) (0.095) (0.081) (0.071)
-0.57 4.68 -2.67 1.78 0.0013 4.94 4.78

AC = - 0.27*a + 0.17*b - 0.22*c - 0.50*d + 0.22*e + 0.17*REM, Errorvar.= 0.43 , R² = 0.23
(0.12) (0.084) (0.064) (0.16) (0.11) (0.078) (0.088)
-2.28 2.02 -3.36 -3.14 2.04 2.25 4.88

a = 0.13*REM, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.064
(0.041) (0.056)
3.22 3.87

b = 0.15*REM, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.043
(0.053) (0.059)
2.74 7.03

c = 0.21*REM, Errorvar.= 1.03 , R² = 0.038
(0.090) (0.25)
2.40 4.20

d = 0.22*REM, Errorvar.= 0.16 , R² = 0.21
(0.046) (0.045)
4.82 3.63

e = 0.15*REM, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.074
(0.043) (0.046)
3.56 5.59

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 478
Minimum Fit Function Chi-Square = 1103.44 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1103.97 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 625.97
90 Percent Confidence Interval for NCP = (533.04 ; 726.60)

Annexes

Minimum Fit Function Value = 4.20
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.38
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.03 ; 2.76)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.071
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.065 ; 0.076)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.83
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.48 ; 5.21)
 ECVI for Saturated Model = 4.27
 ECVI for Independence Model = 27.04

Chi-Square for Independence Model with 528 Degrees of Freedom = 7044.41

Independence AIC = 7110.41
 Model AIC = 1269.97
 Saturated AIC = 1122.00
 Independence CAIC = 7261.42
 Model CAIC = 1649.77
 Saturated CAIC = 3689.11

Normed Fit Index (NFI) = 0.84
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.89
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.90
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.90
 Relative Fit Index (RFI) = 0.83

Critical N (CN) = 132.77

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.10
 Standardized RMR = 0.11
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.80
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

Structural Equations pour le modèle 2
 Structural Equations pour le modèle 2 (Organisation et Mobilité)

$af = -0.30*a + 0.17*b + 0.20*c + 0.023*d + 0.093*e + 0.43*org$, Errorvar.= 0.64 , $R^2 = 0.37$
 (0.077) (0.068) (0.066) (0.066) (0.061) (0.081) (0.12)
 -3.85 2.53 3.10 0.34 1.52 5.35 5.21

$ac = -0.26*a + 0.20*b - 0.055*c - 0.20*d - 0.046*e + 0.14*org$, Errorvar.= 0.85 , $R^2 = 0.15$
 (0.084) (0.080) (0.074) (0.081) (0.070) (0.084) (0.17)
 -3.12 2.56 -0.74 -2.50 -0.65 1.71 5.08

$a = 0.28*org$, Errorvar.= 0.94 , $R^2 = 0.079$
 (0.077) (0.23)
 3.69 4.13

$b = 0.26*org$, Errorvar.= 0.93 , $R^2 = 0.066$
 (0.073) (0.19)
 3.52 4.97

$c = 0.31*org$, Errorvar.= 0.89 , $R^2 = 0.095$

Annexes

(0.066)	(0.10)
4.64	8.89

d = 0.22*org, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.049

(0.074)	(0.18)
3.00	5.28

e = 0.057*org, Errorvar.= 0.98 , R² = 0.0032

(0.068)	(0.17)
0.84	5.94

Degrees of Freedom = 972

Full Information ML Chi-Square = 2100.80 (P = 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.066

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.062 ; 0.070)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Structural Equations pour le modèle 2 (Evaluation et formation)

Structural Equations

a = 0.041*EVAFOR, Errorvar.= 0.19 , R² = 0.0032

(0.053)	(0.047)
0.77	4.09

b = 0.18*EVAFOR, Errorvar.= 0.35 , R² = 0.033

(0.076)	(0.070)
2.39	5.00

c = 0.41*EVAFOR, Errorvar.= 1.03 , R² = 0.055

(0.13)	(0.12)
3.22	8.96

d = 0.11*EVAFOR, Errorvar.= 0.28 , R² = 0.014

(0.067)	(0.054)
1.59	5.26

e = 0.098*EVAFOR, Errorvar.= 0.32 , R² = 0.011

(0.066)	(0.054)
1.48	5.94

AF = - 0.38*a + 0.27*b + 0.17*c + 0.080*d + 0.021*e + 0.60*EVAFOR, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.39

(0.13)	(0.092)	(0.050)	(0.099)	(0.087)	(0.12)	(0.081)
-2.95	2.95	3.37	0.81	0.24	4.87	5.20

AC = - 0.42*a + 0.31*b - 0.012*c - 0.25*d - 0.10*e - 0.045*EVAFOR, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.15

(0.14)	(0.10)	(0.052)	(0.11)	(0.095)	(0.097)	(0.100)
-3.03	3.02	-0.23	-2.26	-1.09	-0.46	5.02

Global Goodness of Fit Statistics, Missing Data Case

-2ln(L) for the saturated model = 27296.041

-2ln(L) for the fitted model = 29368.719

Degrees of Freedom = 928

Annexes

Full Information ML Chi-Square = 2072.68 (P = 0.0)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.068
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.064 ; 0.072)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Structural Equations pour le modèle 2 (Communication) Structural Equations

a = 0.10*COM, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.078
 (0.030) (0.044)
 3.46 4.05

b = 0.25*COM, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.24
 (0.043) (0.056)
 5.72 4.87

c = 0.12*COM, Errorvar.= 1.08 , R² = 0.018
 (0.063) (0.12)
 1.88 9.03

d = 0.13*COM, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.075
 (0.037) (0.051)
 3.46 5.29

e = 0.18*COM, Errorvar.= 0.28 , R² = 0.15
 (0.037) (0.047)
 5.01 5.86

AF = - 0.48*a + 0.14*b + 0.23*c + 0.078*d - 0.092*e + 0.33*COM, Errorvar.= 0.40 , R² = 0.40
 (0.14) (0.10) (0.051) (0.10) (0.097) (0.074) (0.081)
 -3.42 1.38 4.47 0.76 -0.95 4.51 4.97

AC = - 0.43*a + 0.31*b - 0.014*c - 0.25*d - 0.092*e - 0.022*COM, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.14
 (0.15) (0.12) (0.051) (0.12) (0.10) (0.068) (0.10)
 -2.89 2.64 -0.27 -2.16 -0.87 -0.33 4.98

Global Goodness of Fit Statistics, Missing Data Case

-2ln(L) for the saturated model = 24618.300
 -2ln(L) for the fitted model = 26357.476

Degrees of Freedom = 762

Full Information ML Chi-Square = 1739.18 (P = 0.0)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.070
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.065 ; 0.074)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Structural Equations pour le modèle 2 (GPEC) Structural Equations

a = 0.10*GPEC, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.055
 (0.032) (0.045)
 3.12 4.08

b = 0.13*GPEC, Errorvar.= 0.35 , R² = 0.048

Annexes

(0.043) (0.069)
3.02 5.00

$c = 0.26 \cdot \text{GPEC}$, Errorvar. = 1.03 , $R^2 = 0.063$

(0.069) (0.11)
3.74 8.96

$d = 0.12 \cdot \text{GPEC}$, Errorvar. = 0.27 , $R^2 = 0.055$

(0.039) (0.052)
3.16 5.24

$e = 0.048 \cdot \text{GPEC}$, Errorvar. = 0.32 , $R^2 = 0.0077$

(0.038) (0.054)
1.28 5.94

$AF = -0.52 \cdot a + 0.27 \cdot b + 0.17 \cdot c + 0.0070 \cdot d + 0.088 \cdot e + 0.36 \cdot \text{GPEC}$, Errorvar. = 0.42 , $R^2 = 0.39$

(0.14) (0.092) (0.050) (0.10) (0.086) (0.063) (0.081)
-3.75 2.96 3.40 0.070 1.02 5.62 5.15

$AC = -0.44 \cdot a + 0.30 \cdot b - 0.020 \cdot c - 0.27 \cdot d - 0.093 \cdot e + 0.027 \cdot \text{GPEC}$, Errorvar. = 0.51 , $R^2 = 0.15$

(0.15) (0.10) (0.053) (0.12) (0.096) (0.060) (0.10)
-3.01 2.90 -0.38 -2.33 -0.97 0.44 5.04

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 843

Minimum Fit Function Chi-Square = 1816.41 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1852.86 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1009.86

90 Percent Confidence Interval for NCP = (889.22 ; 1138.21)

Minimum Fit Function Value = 6.91

Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.84

90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.38 ; 4.33)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.067

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.063 ; 0.072)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 7.83

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.37 ; 8.32)

ECVI for Saturated Model = 7.19

ECVI for Independence Model = 48.75

Chi-Square for Independence Model with 903 Degrees of Freedom = 12735.44

Independence AIC = 12821.44

Model AIC = 2058.86

Saturated AIC = 1892.00

Independence CAIC = 13018.20

Model CAIC = 2530.19

Saturated CAIC = 6220.85

Normed Fit Index (NFI) = 0.86

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.80

Comparative Fit Index (CFI) = 0.92

Incremental Fit Index (IFI) = 0.92

Annexes

Relative Fit Index (RFI) = 0.85

Critical N (CN) = 137.32

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12

Standardized RMR = 0.13

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.75

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.72

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.67

Structural Equations pour le modèle 2 (Rémunération)

Structural Equations

a = 0.097*REM, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.043
(0.036) (0.044)
2.66 3.99

b = 0.23*REM, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.12
(0.051) (0.063)
4.40 4.91

c = 0.27*REM, Errorvar.= 1.03 , R² = 0.056
(0.080) (0.12)
3.31 8.93

d = 0.14*REM, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.054
(0.046) (0.052)
2.97 5.28

e = 0.11*REM, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.033
(0.044) (0.052)
2.52 5.92

AF = - 0.46*a + 0.16*b + 0.18*c + 0.040*d + 0.059*e + 0.42*REM, Errorvar.= 0.41 , R² = 0.40
(0.14) (0.096) (0.051) (0.10) (0.089) (0.080) (0.081)
-3.31 1.68 3.58 0.39 0.66 5.25 5.08

AC = - 0.43*a + 0.25*b - 0.028*c - 0.27*d - 0.085*e + 0.078*REM, Errorvar.= 0.51 , R² = 0.13
(0.15) (0.11) (0.053) (0.12) (0.097) (0.074) (0.10)
-2.94 2.37 -0.52 -2.38 -0.87 1.05 5.01

Global Goodness of Fit Statistics, Missing Data Case

-2ln(L) for the saturated model = 25288.186
-2ln(L) for the fitted model = 27081.128

Degrees of Freedom = 802

Full Information ML Chi-Square = 1792.94 (P = 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.068

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.064 ; 0.073)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Annexes

Structural Equations pour le modèle 3 Structural Equations pour le modèle 3 (Organisation et Mobilité)

Structural Equations

$$\text{AF} = 0.42 \cdot \text{INT} - 0.12 \cdot \text{EXT} + 0.29 \cdot \text{OQ}, \text{Errorvar.} = 0.65, R^2 = 0.36$$

(0.094)	(0.068)	(0.082)	(0.13)
4.50	-1.79	3.50	5.04

$$\text{AC} = 0.26 \cdot \text{INT} - 0.45 \cdot \text{EXT} + 0.053 \cdot \text{OQ}, \text{Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.25$$

(0.092)	(0.094)	(0.086)	(0.15)
2.86	-4.84	0.62	5.17

$$\text{INT} = 0.46 \cdot \text{OQ}, \text{Errorvar.} = 0.83, R^2 = 0.20$$

(0.086)	(0.18)
5.30	4.61

$$\text{EXT} = 0.28 \cdot \text{OQ}, \text{Errorvar.} = 0.94, R^2 = 0.079$$

(0.077)	(0.22)
3.69	4.28

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 222

Minimum Fit Function Chi-Square = 550.57 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 533.03 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 311.03

90 Percent Confidence Interval for NCP = (247.26 ; 382.50)

Minimum Fit Function Value = 2.09

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.18

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.94 ; 1.45)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.073

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.065 ; 0.081)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.44

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.19 ; 2.71)

ECVI for Saturated Model = 2.10

ECVI for Independence Model = 15.08

Chi-Square for Independence Model with 253 Degrees of Freedom = 3919.85

Independence AIC = 3965.85

Model AIC = 641.03

Saturated AIC = 552.00

Independence CAIC = 4071.10

Model CAIC = 888.13

Saturated CAIC = 1814.96

Normed Fit Index (NFI) = 0.86

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75

Comparative Fit Index (CFI) = 0.91

Incremental Fit Index (IFI) = 0.91

Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 131.86

Annexes

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11
Standardized RMR = 0.091
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.81
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

Structural Equations pour le modèle 3 (Evaluation et formation)

Structural Equations

AF = 0.53*EF, Errorvar.= 0.72 , R² = 0.28
(0.079) (0.14)
6.66 5.14

AC = - 0.038*EF, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.0017
(0.068) (0.17)
-0.56 4.88

INT = 0.38*EF, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.13
(0.086) (0.21)
4.48 4.56

EXT = 0.25*EF, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.060
(0.075) (0.22)
3.27 4.26

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 295
Minimum Fit Function Chi-Square = 823.74 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 801.51 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 506.51
90 Percent Confidence Interval for NCP = (426.17 ; 594.50)

Minimum Fit Function Value = 3.13
Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.93
90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.62 ; 2.26)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.081
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.074 ; 0.088)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.47
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.17 ; 3.81)
ECVI for Saturated Model = 2.67
ECVI for Independence Model = 19.53

Chi-Square for Independence Model with 325 Degrees of Freedom = 5083.21
Independence AIC = 5135.21
Model AIC = 913.51
Saturated AIC = 702.00
Independence CAIC = 5254.18
Model CAIC = 1169.76
Saturated CAIC = 2308.16

Annexes

Normed Fit Index (NFI) = 0.84
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76
Comparative Fit Index (CFI) = 0.89
Incremental Fit Index (IFI) = 0.89
Relative Fit Index (RFI) = 0.82

Critical N (CN) = 114.16

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.13
Standardized RMR = 0.10
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.81
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.77
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

Structural Equations pour le modèle 3 (Communication) Structural Equations

AF = 0.41*INT - 0.14*EXT + 0.35*COM, Errorvar.= 0.58 , R² = 0.41
(0.089) (0.067) (0.081) (0.12)
4.66 -2.07 4.30 4.86

AC = 0.30*INT - 0.45*EXT - 0.048*COM, Errorvar.= 0.73 , R² = 0.26
(0.090) (0.093) (0.085) (0.14)
3.33 -4.77 -0.56 5.12

INT = 0.40*COM, Errorvar.= 0.89 , R² = 0.15
(0.087) (0.19)
4.60 4.59

EXT = 0.28*COM, Errorvar.= 0.91 , R² = 0.080
(0.077) (0.21)
3.62 4.30

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 201
Minimum Fit Function Chi-Square = 518.62 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 498.04 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 297.04
90 Percent Confidence Interval for NCP = (235.26 ; 366.52)

Minimum Fit Function Value = 1.97
Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.13
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.89 ; 1.39)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.075
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.067 ; 0.083)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.29
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.05 ; 2.55)
ECVI for Saturated Model = 1.92
ECVI for Independence Model = 14.09

Chi-Square for Independence Model with 231 Degrees of Freedom = 3660.96

Annexes

Independence AIC = 3704.96
Model AIC = 602.04
Saturated AIC = 506.00
Independence CAIC = 3805.63
Model CAIC = 839.99
Saturated CAIC = 1663.72

Normed Fit Index (NFI) = 0.86
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.89
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 128.06

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12
Standardized RMR = 0.094
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.82
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

Structural Equations pour le modèle 3 (GPEC) Structural Equations

AF = 0.41*INT - 0.14*EXT + 0.34*GPEC, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.40
(0.088) (0.066) (0.077) (0.12)
4.64 -2.10 4.46 4.99

AC = 0.29*INT - 0.44*EXT - 0.026*GPEC, Errorvar.= 0.73 , R² = 0.26
(0.088) (0.093) (0.080) (0.14)
3.28 -4.80 -0.32 5.12

INT = 0.42*GPEC, Errorvar.= 0.91 , R² = 0.16
(0.086) (0.20)
4.90 4.52

EXT = 0.28*GPEC, Errorvar.= 0.93 , R² = 0.078
(0.075) (0.22)
3.74 4.26

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 244
Minimum Fit Function Chi-Square = 589.08 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 574.20 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 330.20
90 Percent Confidence Interval for NCP = (264.06 ; 404.04)

Minimum Fit Function Value = 2.24
Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.26
90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.00 ; 1.54)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.064 ; 0.079)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Annexes

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.61
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.36 ; 2.89)
ECVI for Saturated Model = 2.28
ECVI for Independence Model = 17.87

Chi-Square for Independence Model with 276 Degrees of Freedom = 4652.49
Independence AIC = 4700.49
Model AIC = 686.20
Saturated AIC = 600.00
Independence CAIC = 4810.31
Model CAIC = 942.45
Saturated CAIC = 1972.78

Normed Fit Index (NFI) = 0.87
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.77
Comparative Fit Index (CFI) = 0.92
Incremental Fit Index (IFI) = 0.92
Relative Fit Index (RFI) = 0.86

Critical N (CN) = 134.18

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11
Standardized RMR = 0.091
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.81
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69

Structural Equations pour le modèle 3 (Rémunération)
Structural Equations

AF = 0.40*INT - 0.093*EXT + 0.36*REM, Errorvar.= 0.61 , R² = 0.40
(0.088) (0.065) (0.079) (0.12)
4.53 -1.44 4.54 4.98

AC = 0.26*INT - 0.44*EXT + 0.022*REM, Errorvar.= 0.74 , R² = 0.25
(0.087) (0.092) (0.080) (0.14)
3.01 -4.85 0.27 5.15

INT = 0.40*REM, Errorvar.= 0.91 , R² = 0.15
(0.086) (0.20)
4.62 4.54

EXT = 0.18*REM, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.034
(0.073) (0.22)
2.49 4.31

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 222
Minimum Fit Function Chi-Square = 553.34 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 525.42 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 303.42
90 Percent Confidence Interval for NCP = (240.27 ; 374.28)

Minimum Fit Function Value = 2.10

Annexes

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.15
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.91 ; 1.42)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.072
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.064 ; 0.080)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.41
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.17 ; 2.68)
 ECVI for Saturated Model = 2.10
 ECVI for Independence Model = 14.89

Chi-Square for Independence Model with 253 Degrees of Freedom = 3870.46

Independence AIC = 3916.46
 Model AIC = 633.42
 Saturated AIC = 552.00
 Independence CAIC = 4021.71
 Model CAIC = 880.52
 Saturated CAIC = 1814.96

Normed Fit Index (NFI) = 0.86
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.91
 Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 131.20

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11
 Standardized RMR = 0.095
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.82
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69

Structural Equations pour le modèle 4
 Structural Equations

AF = - 0.057*a + 0.21*b - 0.24*c - 0.098*d + 0.069*e + 0.78*GRH, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.60
 (0.062) (0.070) (0.074) (0.088) (0.060) (0.13) (0.097)
 -0.92 3.05 -3.31 -1.11 1.15 6.22 4.37

AC = - 0.18*a + 0.11*b - 0.31*c - 0.42*d + 0.18*e + 0.35*GRH, Errorvar.= 0.76 , R² = 0.27
 (0.079) (0.081) (0.090) (0.12) (0.074) (0.13) (0.16)
 -2.29 1.38 -3.45 -3.52 2.46 2.78 4.88

a = 0.33*GRH, Errorvar.= 0.89 , R² = 0.11
 (0.081) (0.23)
 4.14 3.94

b = 0.40*GRH, Errorvar.= 0.85 , R² = 0.16
 (0.075) (0.12)
 5.34 6.86

c = 0.31*GRH, Errorvar.= 0.96 , R² = 0.088
 (0.082) (0.21)

Annexes

3.74 4.64

$d = 0.66 \cdot \text{GRH}$, Errorvar. = 0.63 , $R^2 = 0.41$
(0.10) (0.17)
6.36 3.76

$e = 0.22 \cdot \text{GRH}$, Errorvar. = 0.97 , $R^2 = 0.048$
(0.075) (0.17)
2.96 5.61

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 543

Minimum Fit Function Chi-Square = 1234.59 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1237.77 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 694.77

90 Percent Confidence Interval for NCP = (596.33 ; 800.92)

Minimum Fit Function Value = 4.69

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.64

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.27 ; 3.05)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.070

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.065 ; 0.075)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 5.37

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (4.99 ; 5.77)

ECVI for Saturated Model = 4.79

ECVI for Independence Model = 31.75

Chi-Square for Independence Model with 595 Degrees of Freedom = 8278.96

Independence AIC = 8348.96

Model AIC = 1411.77

Saturated AIC = 1260.00

Independence CAIC = 8509.12

Model CAIC = 1809.88

Saturated CAIC = 4142.85

Normed Fit Index (NFI) = 0.85

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.78

Comparative Fit Index (CFI) = 0.91

Incremental Fit Index (IFI) = 0.91

Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 133.63

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.095

Standardized RMR = 0.098

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.75

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.68

Structural Equations pour le modèle 5

Annexes

Structural Equations

$$AF = -0.31*a + 0.046*b + 0.15*c - 0.048*d + 0.050*e + 0.72*GRH, \text{ Errorvar.} = 0.41, R^2 = 0.58$$

(0.076)	(0.066)	(0.060)	(0.065)	(0.058)	(0.10)	(0.092)
-4.03	0.69	2.44	-0.74	0.85	6.96	4.53

$$AC = -0.26*a + 0.19*b - 0.044*c - 0.21*d - 0.056*e + 0.12*GRH, \text{ Errorvar.} = 0.87, R^2 = 0.14$$

(0.087)	(0.086)	(0.075)	(0.085)	(0.074)	(0.10)	(0.17)
-3.01	2.25	-0.59	-2.49	-0.77	1.15	5.02

$$a = 0.32*GRH, \text{ Errorvar.} = 0.90, R^2 = 0.10$$

(0.082)	(0.22)
3.96	4.07

$$b = 0.43*GRH, \text{ Errorvar.} = 0.84, R^2 = 0.18$$

(0.081)	(0.17)
5.25	4.86

$$c = 0.32*GRH, \text{ Errorvar.} = 0.91, R^2 = 0.10$$

(0.071)	(0.10)
4.57	8.80

$$d = 0.34*GRH, \text{ Errorvar.} = 0.89, R^2 = 0.11$$

(0.080)	(0.17)
4.24	5.26

$$e = 0.24*GRH, \text{ Errorvar.} = 0.93, R^2 = 0.059$$

(0.073)	(0.16)
3.34	5.91

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 885

Minimum Fit Function Chi-Square = 1957.08 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1991.20 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1106.20

90 Percent Confidence Interval for NCP = (980.55 ; 1239.55)

Minimum Fit Function Value = 7.44

Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.21

90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.73 ; 4.71)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.069

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.065 ; 0.073)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 8.37

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.89 ; 8.88)

ECVI for Saturated Model = 7.53

ECVI for Independence Model = 50.08

Chi-Square for Independence Model with 946 Degrees of Freedom = 13083.67

Independence AIC = 13171.67

Model AIC = 2201.20

Saturated AIC = 1980.00

Independence CAIC = 13373.01

Model CAIC = 2681.68

Annexes

Saturated CAIC = 6510.19

Normed Fit Index (NFI) = 0.85

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.91

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.80

Comparative Fit Index (CFI) = 0.91

Incremental Fit Index (IFI) = 0.91

Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 133.48

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11

Standardized RMR = 0.12

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.74

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.71

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.67

Structural Equations pour le modèle 6

Structural Equations

INT = 0.64*GRH, Errorvar.= 0.81 , R² = 0.34

(0.100) (0.19)

6.45 4.33

EXT = 0.33*GRH, Errorvar.= 0.87 , R² = 0.11

(0.078) (0.20)

4.25 4.27

AF = 0.68*GRH, Errorvar.= 0.52 , R² = 0.47

(0.085) (0.11)

7.96 4.79

AC = 0.014*GRH, Errorvar.= 0.87 , R² = 0.00022

(0.070) (0.18)

0.20 4.92

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 271

Minimum Fit Function Chi-Square = 691.05 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 660.71 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 389.71

90 Percent Confidence Interval for NCP = (318.13 ; 468.99)

Minimum Fit Function Value = 2.63

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.48

90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.21 ; 1.78)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.074

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.067 ; 0.081)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.92

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.65 ; 3.22)

ECVI for Saturated Model = 2.47

ECVI for Independence Model = 18.83

Annexes

Chi-Square for Independence Model with 300 Degrees of Freedom = 4903.47

Independence AIC = 4953.47

Model AIC = 768.71

Saturated AIC = 650.00

Independence CAIC = 5067.87

Model CAIC = 1015.81

Saturated CAIC = 2137.18

Normed Fit Index (NFI) = 0.86

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.78

Comparative Fit Index (CFI) = 0.91

Incremental Fit Index (IFI) = 0.91

Relative Fit Index (RFI) = 0.84

Critical N (CN) = 125.86

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12

Standardized RMR = 0.099

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69
