

Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?

Melle AKKACHA Hakima

4^{er} année doctorante en Gestion et Marketing des Ressources Humaines

Université d'Oran 2 Ahmed Ben Ahmed

Akkacha-hakima@hotmail.fr

Mr DAOUDI Salah

Maitre de conférences grade A

Université d'Oran 2 Ahmed Ben Ahmed

Salahdaoudi06@yahoo.fr

Mme KHIAT Assya

Professeur

Université d'Oran 2 Ahmed Ben Ahmed

Assya.khiat@gmail.com

RESUME

Le concept d'employabilité prend des dimensions et des contours assez variés dans la littérature, qui implique certes le développement des compétences et l'adaptation aux évolutions du métier des salariés. Malgré le nombre important des travaux consacrés aux compétences et à l'employabilité, par contre on trouve peu de travaux, pour comprendre comment de clarifier les liens entre ces deux concepts de la GRH. L'objectif de notre article est de définir les éléments de réponse à la question suivante : comment la gestion des compétences permet-elle d'assurer l'employabilité de l'individu ? Nous proposons dans cet article une démarche conceptuelle et exploratoire au niveau de l'entreprise de distributeur de produit pharmaceutique, dans la première partie nous présenteront un état de l'art sur les concepts de la compétence individuelle et l'employabilité, et de leurs relations, dans la deuxième partie, nous abordons les éléments qui garantit l'employabilité de l'individu.

MOTS CLES : Compétence, employabilité, GRH, formation, GPEC, gestion de carrière, mobilité.

ABSTRACT

The concept of employability takes measurements and quite varied contours in the literature, which certainly implies the development of skills and adaptation to changes in the employees' job. Despite the large number of work on skills and employability, by cons there is little work to understand how to clarify the relationship between these two concepts of HRM. The purpose of our article is to define the answers to the question: how does it allow management skills to ensure the employability of the individual? We offer in this article a conceptual and exploratory approach at the pharmaceutical distributor company in the first part we will present a state of the art on the concepts of individual competence and employability, and their relationships in the second part, we discuss the elements that guarantees the employability of the individual.

KEYWORDS: competence, employability, HRM, training, GPEC, career management, mobility.

Introduction

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux, des mutations technologiques, incertitudes économique, évolution démographique, l'internationalisation, l'image de l'entreprise, l'évolution des partenaires sociaux, les courants socioculturels, les modes de management (Peretti, 2006). A partir des années 1970 et au début des années 2000, de multiples changements ont transformé le modèle productif (Dietrich, 2010). Les organisations doivent pouvoir franchir les changements technologiques conjoncturels et structurels pour rester compétitives (Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2011; Peretti, 2006; Peretti, 2001). Pour détenir un avantage concurrentiel, les organisations doivent maintenir un niveau de performance grâce à leurs investissements mais également grâce à leurs ressources humaines qui contribuent, par leur motivation et leur mobilisation, à la stratégie de développement d'employabilité (Finot, 2000; Mercier, 01-25). D'après Khiat (2009), l'avantage concurrentiel d'une entreprise gagnante, c'est sa capitale humaine, la compétence et les talents. La gestion des emplois est considérée comme l'une des dimensions de la gestion des ressources humaines (Mercier, 01-25), a pour but de réguler la qualification ou les compétences du personnel (Gavini, mai 1997).

Les managers reprochent à la fonction des ressources humaines, de ne pas offrir suffisamment de solutions à des problèmes quotidiens, et de ne pas s'adapter au rythme des changements par rapport au développement et la mobilisation des compétences des salariés et de leur employabilité (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013). C'est pour cela elle ne produit pas de valeur ajoutée visible et mesurable et ses coûts de fonctionnement sont chers par rapport aux résultats obtenus (Cohen-Haegel, 2010). Et pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines GRH et une reconfiguration de la fonction (Peretti, 2001; Dietrich, 2010).

A partir des années 2000 (Sekiou, 2004), La gestion des ressources humaines GRH a évolué au fur et à mesure de la complexification et l'instabilité économique des entreprises et de leur environnement concurrentiel, cette phase se caractérise par l'émergence de la gestion des ressources humaines en développant sa propre expertise scientifique, en s'appuyant sur des pratiques professionnelles de plus en plus reconnues (Besseyre des Horts, 2011), pour répondre adéquatement à leurs objectifs et les rendre plus compétitives. D'après Ecoto (2009), il définit les deux notions compétence et employabilité, et qu'ils se caractérisent comme des concepts aux contours flous de la gestion des ressources humaines, d'une part la compétence, comme un ensemble de savoir, mobilisé pour résoudre des problèmes dans un contexte donné, et d'autre part, l'employabilité qui est représenté par l'aptitude à répondre à des besoins et des attentes de

l'entreprise et l'organisation. Selon (Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2013), « si l'employabilité est aujourd'hui reconnue comme un objectif majeur de la gestion des ressources humaines (GRH), son opérationnalisation et son intégration aux pratiques demeure un champ de recherche en construction. La gestion des compétences individuelles est l'un des leviers principaux de cette GRH au service de l'employabilité, mais peu de travaux en sciences de gestion intègrent compétences et employabilité dans leur analyse, et, s'ils le font, ce n'est que depuis peu »¹. Autrement dit, le nombre important des travaux consacrés aux compétences et à l'employabilité, on trouve un nombre limité des études pour comprendre comment s'articulent ces deux concepts clés de la gestion des ressources humaines (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013). Cet article a un objectif de clarifier les liens entre ces deux concepts de la gestion des ressources humaines GRH, la compétence individuel et l'employabilité, pour trouver les éléments à notre problématique : comment la gestion des compétences permet-elle d'assurer l'employabilité de l'individu ? Nous proposons dans cet article une démarche conceptuelle et exploratoire dans une entreprise de distributeur de produit pharmaceutique, pour confirmer ou rejeter l'hypothèse que La gestion des compétences est un outil de développement de l'employabilité. La première partie nous présenteront un état de l'art sur les concepts de la compétence individuelle et l'employabilité, et de leurs relations, dans la deuxième partie, nous abordons les éléments qui garantissent l'employabilité de l'individu, et enfin proposer une conclusion entre compétences individuelle et employabilité.

1. Revue de littérature sur la gestion des compétences individuelles

La notion de la compétence est un mot ancien qui s'est affirmé depuis la fin des années 1980 (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), dans un premier temps, dans sa signification juridique, comme reconnaissance à accomplir un acte, à la fin du 17^{ème} siècle, cette signification est dérivée, la compétence est une reconnaissance des connaissances approfondies, un savoir-faire reconnu, qui accordent le droit de juger ou de prendre des décisions. Depuis la fin du 18^{ème} siècle et au début du 19^{ème} siècle, la compétence s'est étendue au niveau individuel et elle désigne la capacité due au savoir et à l'expérience (Bélisson, 2012; Gilbert, 2005). Durant une vingtaine d'années, plusieurs auteurs ont observées une grande variété dans la définition de la notion de la compétence adoptées, mais sans s'accorder sur une définition consensuelle, sans oublier l'intérêt accru que lui porte la gestion des ressources humaines GRH (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), mais toutes les définitions retiennent, d'une manière ou d'une autre, les

¹ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 13.

mêmes éléments essentiels (Cadin, Guérin, & Frédérique, 2007). La notion de la compétence est la conjonction des trois termes : « *connaissances, aptitudes, bonne volonté* »², elle a progressivement élargi sa signification théorique et pratique, en devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines (Lévy-Leboyer, 2009). Les mutations des situations de travail (l'internalisation de la production, la transformation des formes de la concurrence, et l'économie de croissance,...), ont contribué à l'apparition des conditions d'émergence de la compétence (Mebarki, 2009), et une nouvelle définition en tant que combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, qui devient ainsi un facteur clé de la compétitivité des entreprises vers une nouvelle organisation du travail en valorisant les compétences individuelles (Le Boterf G. , 2010; Khiat, Analyse économique et GRH : audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises., 2009).

Durant le 20^{ème} siècle, les organisations du travail ont passé de la taylorisation à une valorisation des compétences, ou le concept de la compétence est une véritable trajectoire historique, la notion de compétence s'insère d'avantage dans le droit par la loi de modernisation sociale en France, par la validation des acquis et de l'expérience (Benchemam & Galindo, 2013). Avant la révolution française, le savoir se transmettait par un maître ouvrier pour l'atteindre un objectif (Zarifian, 2002). Mais le basculement de l'organisation taylorienne vers la production flexible et de qualité (Mebarki, 2009), développe une nouvelle notion de la compétence, et être compétent en 1970 ne se définit pas la même façon en l'an 2000, la réponse à cette question dans les travaux de Le Boterf (2002) « de quel concept de compétence les entreprises ont-elles besoin ? »³. La gestion des compétences fait face à son articulation stratégique, pour comprendre et gérer le lien entre les pratiques de gestion des compétences qui, en gestion des ressources humaines reste majoritairement centrées sur l'individu et le pilotage stratégique de l'entreprise, cette dernière doit bâtir son avantage compétitif sur le socle de ses compétences-clés (Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2011).

Pour notre part, et en nous appuyant sur les travaux des auteurs, nous comprenons que la compétence s'appuie sur trois ressources cognitives mobilisées pour souligner la diversité et l'hétérogénéité : la connaissance le " savoir", l'aptitude le "savoir-faire", et la bonne volonté le "savoir-être" (Kergoat, 1999; Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, & Bender, 2009; Perrenoud, 2001; Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2011; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013) :

² Kergoat, P. (1999), « Savoirs, qualifications, compétences : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école », In Cité des sciences et de l'industrie, colloque.

³ Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin ?. *Soins cadres*, 41, 1-3.

Premièrement les savoir : sont définis comme un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience pour réaliser une activité, (des savoirs déclaratifs, des modèles de la réalité, des savoirs procéduraux (savoir comment faire), méthodes, techniques, des savoirs conditionnels (savoir quand intervenir de telle ou telle manière), et des informations, des 'savoirs locaux'. Deuxièmement les savoir-faire : est la connaissance des moyens, outils et méthodes qui permettent l'accomplissement d'une tâche, (des habilités, des savoir-faire (savoir y faire), et des schèmes de perception, de pensée, de jugement, d'évaluation (Dietrich, 2010; Peretti, Gestion ressources humaines, 2006; Zarifian, 2002). Et enfin les savoir-être : (ou qualités personnelles) correspond aux aptitudes et aux comportements des personnes, à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement de travail, (des attitudes, des valeurs, des normes, des règles intériorisées, et un certain rapport au savoir, à l'action, à l'autre, au pouvoir) (Benchemam & Galindo, 2013; Cadin, Guérin, & Frédérique, 2007; Dietrich, 2010). La compétence individuelle prend sens par rapport à l'action précis d'une situation de travail, on mobilisant les différents éléments (les connaissances acquis ou les savoirs, savoir-faire, savoir-être) (Cadin, Guérin, & Frédérique, 2007). Selon Buck.J.Y (2003), la compétence est la combinaison des connaissances, d'aptitude et de qualité, de talent individuel, et enfin des savoir-faire (opérationnels, potentiel, cognitifs, un contexte donné).

Figure 1 : Les différents définitions de la compétence selon les auteurs

Auteurs	Définition
---------	------------

Carre, P. et caspar, P. ⁴	- la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée.
Zarifian, P. ⁵	- la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constante lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.
Le Boterf, G. ⁶	- La compétence est reconnue à la capacité de mobiliser de manière efficace un ensemble de connaissance, de capacités et d'attitudes comportementales, donnent des caractéristiques individuelles ou collectives pour gérer et agir avec efficacité à plusieurs situations professionnelles dans un contexte donné
Lange, J.M. ⁷	- aptitude à mettre en œuvre un ensemble des savoirs, de savoir-faire et d'attitudes permettant d'accomplir un certain nombre de tâches

Source : Elaborer par nos soins.

Ces différentes approches de la compétence vues par les auteurs, comme un triptyque qui fait l'objet de nombreux débats et critiques sur le concept (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), on montrent que l'individu n'est pas compétent dans l'absolu, car tant qu'elle n'est pas passée à l'épreuve de situations effectives, la compétence reste virtuelle, seule la situation révèle si l'individu est réellement capable de mobiliser avec succès ses savoirs, son expérience, ses capacités cognitives (Cadin, Guérin, & Frédérique, 2007). Ainsi, la situation de travail constitue l'élément central qui donne sens à la compétence, et « *avoir des compétences est une condition*

⁴ Carre, P. et Caspar, P (1999)., *Traité des sciences et techniques de la formation*. Paris, édition Dunod

⁵ Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*. paris: édition liaisons. p 67

⁶ Le Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*. paris: 4^{ème} édition, édition organisation, p13.

⁷ Lange, J. M. (2001). Evaluation des compétence. Dans *Une introduction à la psychopédagogie, des méthodes d'éducation active aux méthodes d'intervention sociale spécifiques* (pp. 169-175). Belgique: Céfal. pp169

nécessaire mais non suffisante pouvoir être reconnu comme étant compétent »⁸, pour pouvoir anticiper et gérer une tâche et la résoudre d'une façon efficace. En outre, (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013) propose des caractéristiques de la compétence individuel en quatre niveaux, « les compétences requises par un emploi ou un métier ; les compétences mobilisées par un individu dans l'exercice de sa fonction ; les compétences détenues (disponibles) par un individu à un moment donné ; et enfin, les compétences potentielles d'un individu (non encore mises en œuvre) »⁹. L'individu est considéré comme un portefeuille de compétences (Khiat, Analyse économique et GRH : audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises., 2009), qui peut être optimisé par le management de la gestion des ressources humaines (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013).

Enfin, Les entreprises on relevée le challenge pour accroître la fidélité du salarié par une bonne gestion des ressources humaines et sa performance par un bon management dont on ne cesse de moderniser les termes et les méthodes, La durée de vie d'une carrière d'un employé n'est pas forcément un indicateur de fidélité. Une longue durée peut être justifiée soit parce que l'employé veut rester soit parce que il est obligé (Dietrich, 2010; Khiat & Ouyahia, 2012).

2. Revue de littérature sur la notion d'employabilité

Le concept de l'employabilité est apparu dans les années 1960 (Danvers, 2003), après c'est évolué en passant de « la notion d'individu capable d'occuper un emploi spécifique à celui d'individu capable d'occuper des postes de travail »¹⁰, elle s'est imposé qu'à la fin des années 1990, pour traiter les problèmes de l'emploi et la formation (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013; Dietrich, 2010; Danvers, 2003). L'employabilité est reconnue comme un concept en mutation, elle prend des dimensions et des contours assez variés selon les auteurs et les champs disciplinaires (Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2014; Mercier, 01-25). Aujourd'hui, l'employabilité est représenté comme politique sociale des entreprises, est un synonyme d'adaptation des salariés sur le marché du travail, elle devient un objectif en soi (Finot, 2000; Danvers, 2003). Les entreprises se fixent l'employabilité des salariés comme objectif, pour pouvoir offrir la garantie de l'emploi (Finot, 2000). Le développement de l'employabilité est

⁸ Le Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*. paris: 4^e édition, édition organisation, p13.

⁹ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 20.

¹⁰ Bricler, M. (3/2009). Des « Compétences d'Employabilité Durable » pour sécuriser les parcours professionnels des individus. *Revue-projective, Projectics, Proyéctica, Projectique* (n° 3). Pp96.

devenu un des leviers des politiques d'emploi et de formation, Autrement dit, par (Ève Saint-Germes), l'employabilité est « fondamentalement entendue comme la capacité à être employé, est un construit complexe utilisé depuis de nombreuses années dans les politiques d'emploi et d'insertion professionnelle »¹¹. Dans la même logique de l'auteur, Besseyre des Horts (2011) propose une définition de l'employabilité comme « notion d'origine américaine désignant la capacité d'une personne à se mobiliser sur le marché de travail. Les personnes doivent avoir la volonté d'entretenir et de développer leur employabilité en maintenant à jour leurs connaissances et en vivant de nouvelles expériences »¹². Autrement dit par Ecoto (2009), « L'employabilité serait l'aptitude à répondre aux attentes et besoins de l'entreprise. Ce serait l'ensemble des prédispositions requises ou conditions préalables à satisfaire afin que la candidature pour entrer, rester ou sortir de l'entreprise et aller ailleurs soit recevable et reçoive une présomption favorable »¹³. Il n'existe pas de définition précise sur l'employabilité, c'est une notion polysémique, (Plond-Morand, 2012), les réflexions de l'employabilité sont liés à celles qui concernent le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie. L'employabilité est un concept qui vise à développer les compétences et les talents du salarié (Khat, Analyse économique et GRH : audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises., 2009), et de valoriser les connaissances par un diplôme et de prendre d'avantages de responsabilités dans le pilotage des projets, afin qu'il soit « employable » tout au long de sa carrière. Gérer l'employabilité, c'est faire évoluer la situation professionnelle pour développer des capacités à occuper ultérieurement un autre emploi ou à exercer un autre métier, dans l'entreprise ou ailleurs (Finot, Développer l'employabilité, 2000).

Le développement de l'employabilité est un nouvel état d'esprit et un objectif majeur de la gestion des ressources humaines (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), elle représente un élément de la stratégie ressources humaines qui favorise l'épanouissement et la performance des salariés (Finot, Développer l'employabilité, 2000), par le développement des formations qualifiantes en tenant compte des mutations technologique et l'incertitude de l'environnement et le changement de la stratégie de l'organisation (Peretti, 2006). D'après Ecoto (2009), la performance peut être le principal élément sur lequel se fonde l'entreprise pour recruter ou non un salarié, mais le niveau de connaissances (savoirs) et le savoir-faire ici ne sont pas les

¹¹ Ève Saint- Germes. (s.d.). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH. Pp 01.

¹² Besseyre des Horts, C. H. (2011). *RH au quotidien*. Paris.pp 378.

¹³ Ecoto, F. (2009). Performance, compétence et employabilité: ambiguïtés et contradictions ? *Revue resaddersse international, numéro 04*, pp. 96.

éléments incontournables de l'employabilité. Il apparaît donc que l'employabilité peut être considérée comme un indicateur des conditions générales de gestion des ressources humaines, et en particulier des conditions de gestion des compétences, même si elle demeure peu utilisée dans ce sens-là (Ève Saint- Germes). En effet, cette idée de développement est étroitement liée à celle de l'employabilité, c'est-à-dire à la capacité d'une personne à stabiliser, faire valoir et développer ses compétences dans un contexte d'emploi en forte évolution, afin de préserver son emploi, actuel ou à venir (Ève Saint- Germes). L'acquisition et le développement d'un portefeuille de compétences permet au salarié d'acquérir une autonomie et une liberté en interne mais également en externe.

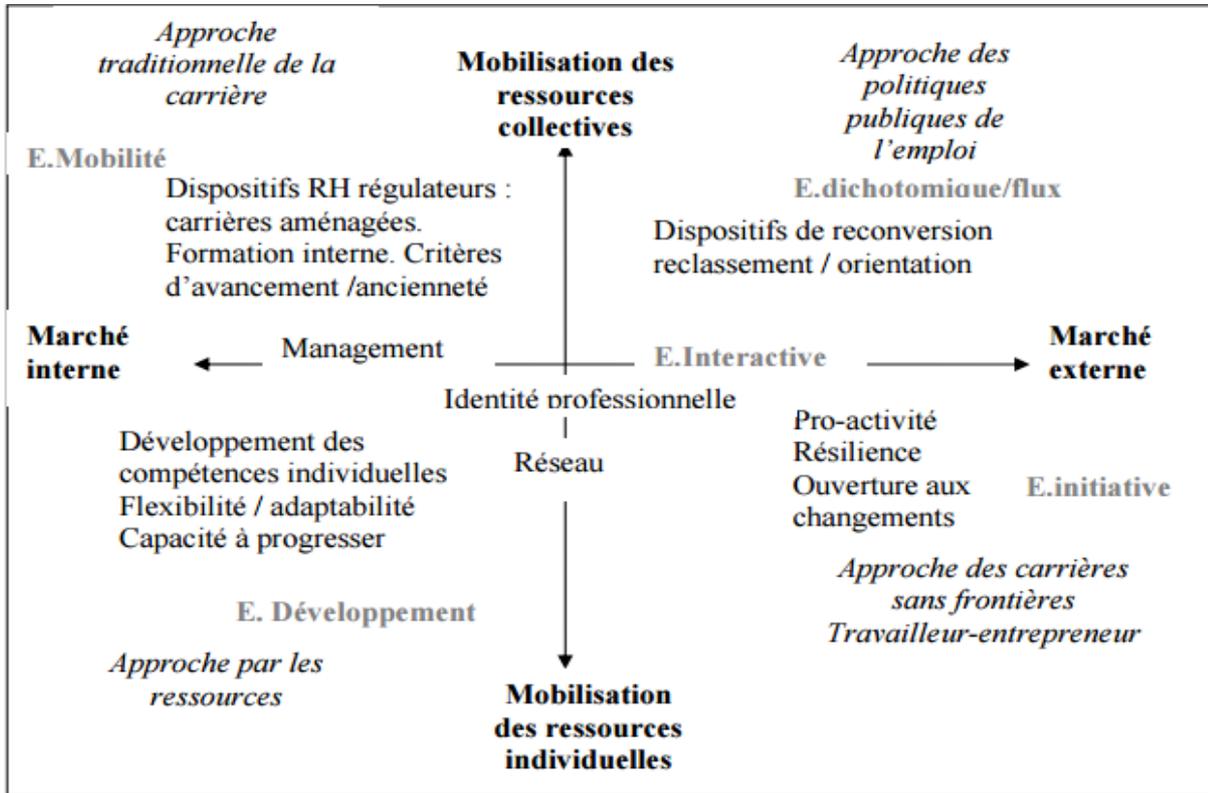
D'après les auteurs l'employabilité poursuit deux objectifs, le premier pour l'entreprise, qui doit adapter les compétences de ses salariés à un résultat à atteindre (Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2011; Dietrich, 2010; Mercier , 01-25), et deuxièmes pour le salarié, d'enrichir son stock de compétences pour être « attractif » sur le marché du travail (Besseyre des Horts, 2011; Danvers, 2003; Bricler, 3/2009). Selon (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), « interprètent alors ces trois capacités en termes de formation, de mobilité et d'orientation professionnelle du salarié, permettant de voir émerger les pratiques de management favorables à l'employabilité », Proposer aux salariés des parcours de formation permettant de renforcer leur employabilité, tout en leur proposant une politique de rémunération pertinente (Besseyre des Horts, 2011). Nous retenons une définition large de l'employabilité « comme une capacité générale et dynamique à l'emploi des individus, actuelle et potentielle, sur les marchés internes et le marché externe du travail »¹⁴. Autrement expliquer par (Danvers, 2003), l'ensemble des définitions des auteurs montrent que il existe des facteurs de l'employabilité observé, « l'insuffisance de la formation continue, l'obsolescence rapide des compétences, l'absence ou le refus de la mobilité professionnelle, l'incompréhension largement partagée de la portée d'une gestion anticiper des ressources humaines »¹⁵ .

¹⁴ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 30.

¹⁵ Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. paris: édition sptentrions presse universitaire.

Ce graphique représente les modèles de l'employabilité traité dans la littérature.

Figure 2 : Les modèles d'employabilité dans la littérature



Source : Mercier , E. (01-25)¹⁶.

L'auteur (Mercier , 01-25), a regroupé l'ensemble des déterminants de l'employabilité dans un graphique :

Premièrement type de ressources mobilisées : c'est des ressources pour déterminé l'employabilité (Danvers, 2003), et la mobilisation des ressources individuelle et collectives aident pour se distinguer dans les approches théorique (Le Boterf G. , 2002). Et celles qui valorisent les déterminant individuels de l'employabilité et celle, qui estime que l'employabilité est d'abord une responsabilité des organisations (Baruel Bencherqui, Le Flanchec, & Mullenbech-Servayre, 8/2011).

¹⁶ Mercier , E. (01-25)¹⁶. Développer l'employabilité des salariés : rhétorique manageriale ou réalité des pratiques . *L'Université Nancy 2, CEREFIGE , ISAM-IAE Nancy*. pp04.

Deuxièmement l'orientation interne / externe : l'employabilité est considéré comme un élément majeur de la relation d'emploi (Gavini, mai 1997), et comme une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines (Benchemam & Galindo, 2013), l'employabilité dépendent de l'orientation qu'on lui donne (Mercier , 01-25).

1. La relation entre l'employabilité et la gestion des compétences individuelles

Dans la littérature de la gestion de la compétence individuelle, l'employabilité est considérée en tant qu'objectif à atteindre, selon Baruel Bencherqui, Le Flanchec, & Mullenbech-Servayre, (8/2011), « la gestion des compétences et l'employabilité est vues à travers le prisme de la RSE »¹⁷. L'employabilité du salarié occupe une place majeure dans les accords et les travaux sur la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences, qui est considéré comme une volonté d'anticipation et de prévention (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013; Baruel Bencherqui, Le Flanchec, & Mullenbech-Servayre, 8/2011). La question de l'emploi est au centre des évolutions salarial (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), par contre, l'emploi ne se réduit ni à une manque de formation, ou de compétence, ni à un problème performance, car l'employabilité est aussi, quelque part, la résultante d'un déséquilibre entre l'offre et la demande d'emplois (Ecoto, 2009). La distribution de l'emploi et l'employabilité comme ensemble de probabilités : les chances d'accès à l'emploi varient selon les statuts, qu'ils soient saisis de manière statique ou dynamique (Plond-Morand, 2012). D'après Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2013), qui dit « non pas un salaire contre un emploi, mais une performance contre une employabilité »¹⁸, les trois notions Performance, compétence et employabilité fond partie des problèmes contemporaines de la gestion de recrutement et de la flexibilité (Ecoto, 2009). Autrement dit par Ecoto (2009) « Cette flexibilité, étant le moyen de faire face à l'incertitude et traduisant l'aptitude d'une entreprise à répondre à des conditions nouvelles »¹⁹. Les concepts performance,

¹⁷ Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbech-Servayre, A. (8/2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Revue management et avenir*, (n°48), pp. 14-36.

¹⁸ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 22.

¹⁹ Ecoto, F. (2009). Performance, compétence et employabilité: ambiguïtés et contradictions ? *Revue resaddersse international*, numéro 04, pp. 95.

compétence (Le Boterf G. , 2010; Zarifian, 2002) et employabilité (Bricler, 3/2009 ; Finot, 2000) repose sur les principes de contradiction, l'employabilité a supprimé ou à réduire les incertitudes organisationnel, tandis que la performance et la compétence semble les accepter pour garantir l'emploi (Ecoto, 2009; Gavini, mai 1997). D'une part, le couple performance et employabilité (Ecoto, 2009), la performance peut être un facteur sur lequel se fonde l'entreprise pour recruter ou non un salarié. Dans ce cas le niveau de connaissances et le savoir-faire ne sont pas les éléments de l'employabilité. Et d'autre part, le deuxième couple employabilité et compétence (Ecoto, 2009) : « l'employabilité fait allusion au concept d'intégration qui peut se définir comme l'emploi de procédés destinés à faire coïncider, en les rendant compatibles et complémentaires, les intérêts individuels des salariés et les objectifs de l'entreprise fixés par les dirigeants. Le but étant d'orienter les énergies des salariés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. La compétence ou la maîtrise du savoir-faire semblent être ici le facteur essentiel de l'employabilité. L'excellence dans le travail étant secondaire »²⁰. D'après (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015), vise à clarifier le lien employabilité-compétences individuelles, en proposant un rapprochement à partir des conventions d'évaluation de l'employabilité biographique, différentielle, supportée et projective, et les quatre figures de la compétence individuelle.

2. Les facteurs de l'employabilité :

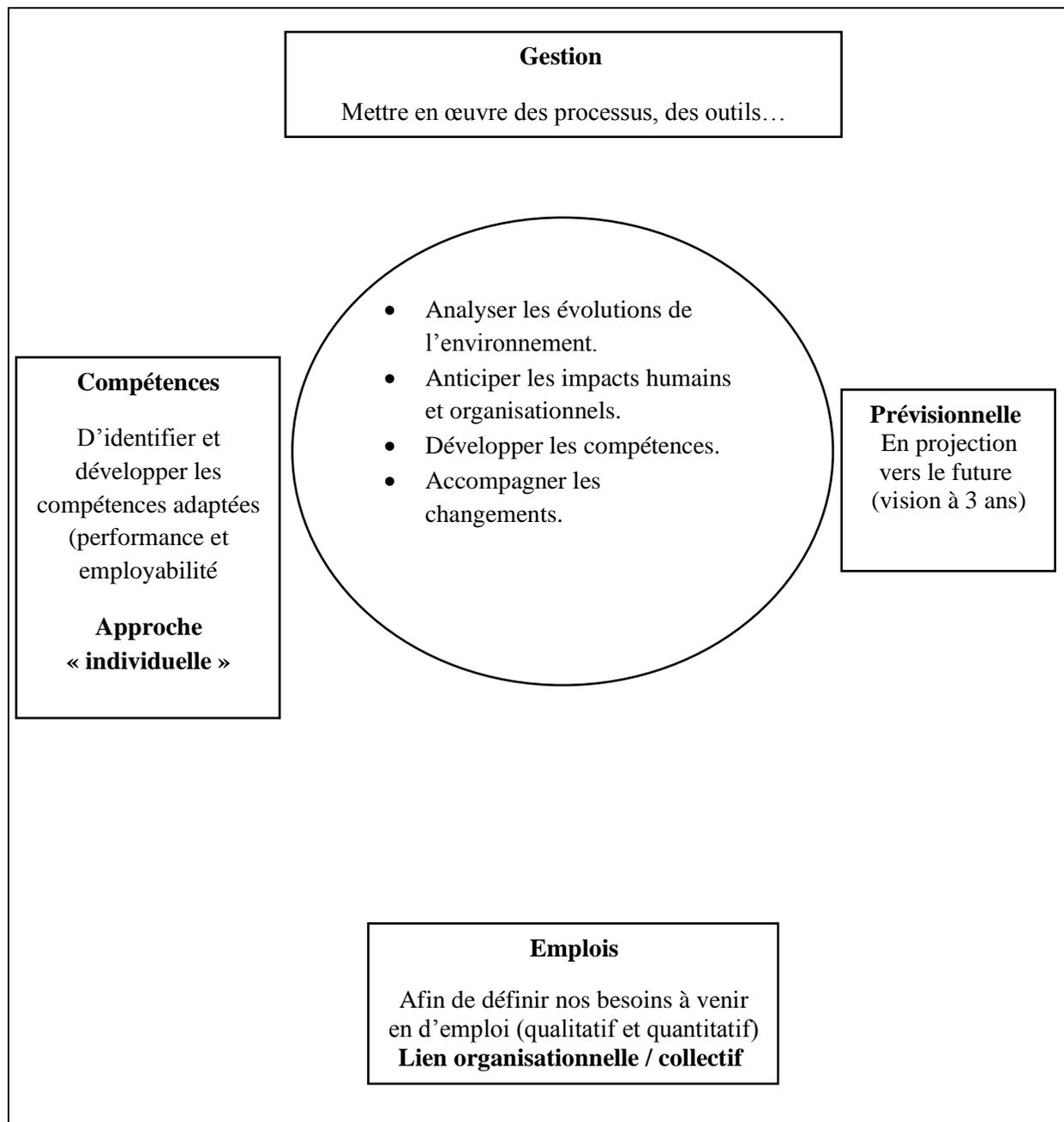
2.1. GPEC

Plusieurs périodes ont marqué l'évolution de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (Baruel Bencherqui, Le Flanchec, & Mullenbech-Servayre, 8/2011; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), avant les années 1975, la gestion prévisionnelle s'inscrit dans une démarche de planification stratégique, son objet d'étude est bâti autour de l'étude des caractéristiques de l'environnement, l'analyse des caractéristiques et des objectifs et la compréhension de l'univers social (Benchemam & Galindo, Gestion des ressources humaines, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations, 2013). Après dans les années 1970 puis 1980 est marqué par l'émergence de la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE), dans un objectif de promouvoir un management à caractère humain, à la déférence de la gestion des effectifs, elle signifie la recherche d'une adéquation entre les individus et les emplois (Baruel Bencherqui, Le Flanchec, & Mullenbech-Servayre, 8/2011). La

²⁰ Ecoto, F. (2009). Performance, compétence et employabilité: ambiguïtés et contradictions ? *Revue resaddersse international, numéro 04*, pp. 97.

gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil de gestion prévisionnelle par excellence, il s'est imposé comme un modèle de référence parmi les outils managériaux destinés à la gestion des compétences (Blondin , et al., 2004; Le Boterf G. , 2002), pour rechercher une adéquation entre les compétences actuelles des salariés et celles requises par l'évolution des emplois à l'échelle des filières professionnelles (Rouby & Thomas, 2009). La compétence individuelle se décline du raisonnement, de l'habileté et du comportement individuel (Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2011). La compétence est représentée comme à identifier les compétences recherchées, n'est plus le poste mais le métier (Le Boterf G. , 2002).

Figure 3 : les quatre composants de la GPEC.



Sources : Serono, M. (2010)²¹.

L'emploi est la porte d'entrée entre la compétence individuelle et l'employabilité (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013). L'employabilité s'inscrit dans les travaux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (Baruel Bencherqui, Le Flanchec, & Mullenbech-Servayre, 8/2011; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), pour maintenir l'emploi, Au-delà de ce constat, « l'employabilité suppose des démarches de GPEC de nouvelle génération, plus qualitatives et plus individualisées »²².

2.2. La formation

D'après Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2013), « La formation est la deuxième pratique ressources humaines qui permet d'articuler compétence individuel et employabilité. Elle est reconnue dans les deux littératures comme étant le premier facteur de développement des compétences individuel et de l'employabilité. Elle répond en fait à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs (satisfaction professionnelle, performance économique), en prenant en compte l'évolution des métiers »²³. La formation fournit des connaissances et des habiletés nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail (Blondin, et al., 2004). « Tout le monde s'accorde à considérer que la compétence est, pour les entreprises, un atout stratégique. Mais il ne suffit pas de posséder un atout. Encore faut-il savoir le jouer. La formation est l'un des

²¹ Serono, M. (2010). *La GPEC: une préoccupation d'entreprise, une composante de la performance de notre organisation*. 01-12: Living science, transforming lives, slide 07.

²² Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 35.

²³ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 36

moyens privilégiés »²⁴, la formation professionnelle continue représente un véritable enjeu pour le salarié en termes d'employabilité. La gestion des ressources humaines est confrontée à des contraintes pour la mise en place des aspects et des méthodes pratiques pour une politique de formation à la hauteur des enjeux des entreprises d'aujourd'hui (Meignant, 2006; Mercier, 01-25). Le plan de formation est créé en 1971 (Benchemam & Galindo, *Gestion des ressources humaines, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations*, 2013), selon la loi française est un document qui identifie et traduit opérationnellement l'ensemble des actions de formation, de bilan de compétence et de validation des acquis de l'expérience décidés par l'employeur dans le cadre de la politique de formation et la politique de gestion du personnel de l'entreprise (Benchemam & Galindo, 2013; Cohen-Haegel, 2010). Bâtir un plan de formation pertinent est une réponse à la stratégie de l'entreprise et aux besoins des salariés, pour adapter et développer la compétence individuelle et collective des salariés à leur poste de travail, et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard de l'évolution des métiers, des technologies et des organisations (Cohen-Haegel, 2010).

2.3. Gestion de carrière

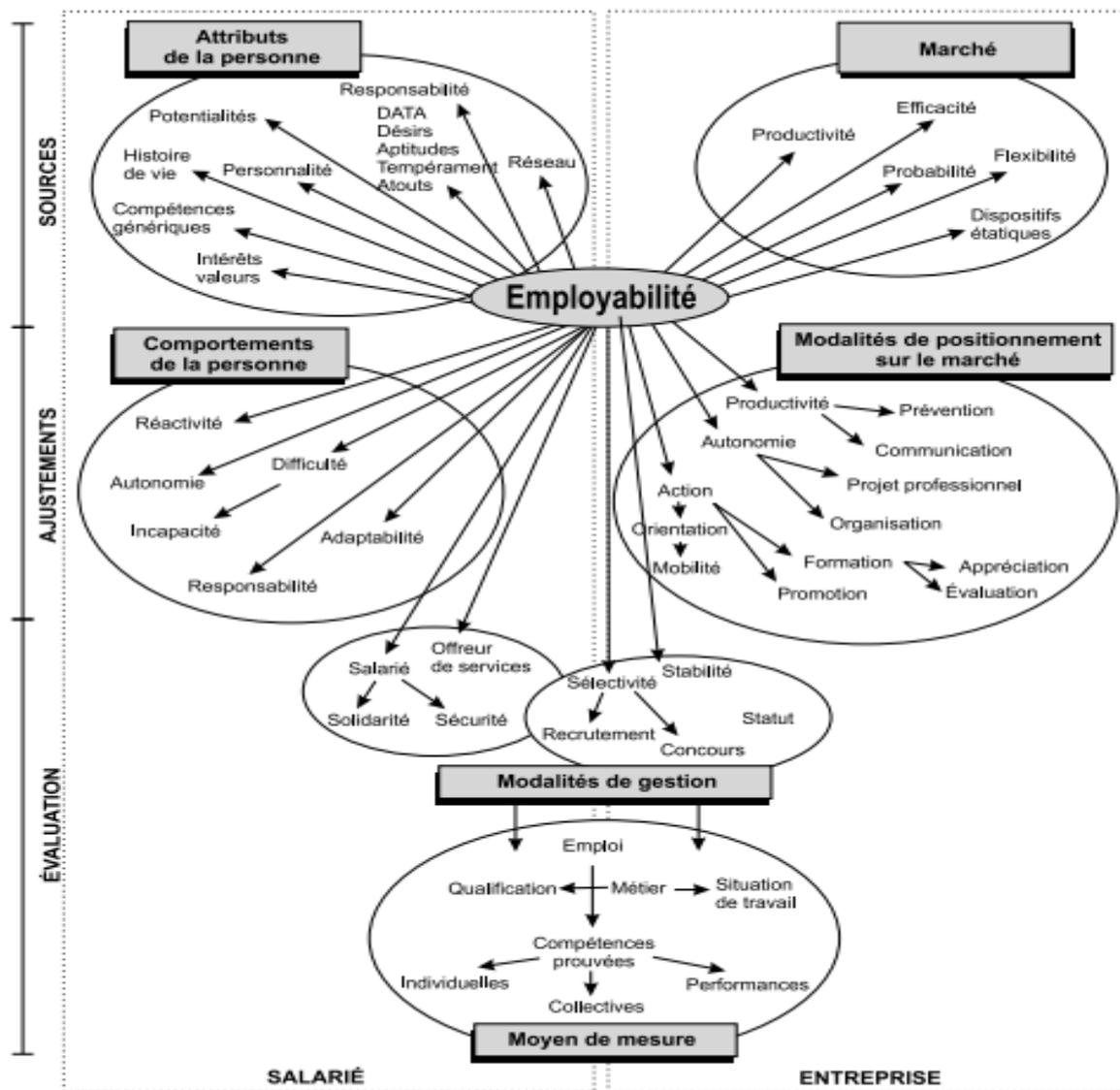
La gestion des carrières est définie par " traditionnelle " (Guerrero, Cerdin, & Roger, 2004), la gestion et le développement de carrière visent à augmenter l'efficacité générale de l'entreprise par une meilleure utilisation de ses ressources et un accroissement de la motivation et de la satisfaction au travail, l'entreprise cherche à développer le haut potentiel des ressources humaines à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Gilbert & Aubret, 2003). Pour offrir l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel, elle est représentée comme des bénéfices organisationnels constituent l'amélioration de la flexibilité organisationnelle, et la relève qualifiée (Lemire & Gagnon, 2002).

La mobilité professionnelle consiste à avancer dans le poste de travail (Gavini, mai 1997), elle permet de gérer les carrières, pour trouver les salariés capables de gérer autres poste et tâches, et en mesure d'exprimer pleinement toutes leurs capacités professionnelles. Ainsi la mobilité aide à l'amélioration de l'employabilité des salariés, par l'enrichissement du salarié par des nouvelles

²⁴ Benchemam, F., & Galindo, G. (2013). Qu'est ce que la GRH ? Dans *Gestion des ressources humaines, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations* (pp. 17-27). Paris: 4ème éditions, Gualino.

expériences et des compétences. Enfin, la mobilité est parmi les pratiques ressources humaines conjointe de gestion de la compétence individuelle et de l'employabilité (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013).

Figure 2 : relation entre l'employabilité et les compétences individuelle.



Source : Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Paris: édition insep consulting.pp07.

Pour synthétiser la relation de l'employabilité et les compétences individuelles, nous avons choisi la définition de (Finot, Développer l'employabilité, 2000), « développer l'employabilité, c'est maintenir de 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 »²⁵.

Conclusion

Ce travail avait pour objectif de clarifier les liens entre les compétences individuelles et l'employabilité, par une littérature des deux concepts clés de la gestion des ressources humaines, pour confirmer ou rejeter l'hypothèse que La gestion des compétences est un outil de développement de l'employabilité. D'après plusieurs auteurs Une gestion des ressources humaines finalisée sur l'employabilité repose sur la démarche de gestion des compétences et sur quelques leviers d'action clés : une formation continue, une mobilité active, une organisation du travail apprenante, ainsi qu'une culture de l'employabilité (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013), selon Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. « *La gestion des compétences individuelles est l'un des leviers principaux de cette GRH au service de l'employabilité, mais peu de travaux en sciences de gestion intègrent compétences et employabilité dans leur analyse, et, s'ils le font, ce n'est que depuis peu* »²⁶.

D'abord nous avons élaboré une littérature sur la compétence : un concept en perpétuel mouvement (Le Boterf, 2010; Le Boterf, 2002), la compétence a connu une montée en puissance de ses enjeux en termes de qualité, de service, de réactivité ou encore d'innovation (Guillaume, 3/2009). Le concept de compétence se généralise aussi au sein des milieux de la formation professionnelle et l'emploi (Bélisson, 2012), elle est remise sur les métiers. Dans l'environnement incertain, et la remise en question de la sécurité de l'emploi, l'individu refuse de partager ces compétences avec l'ensemble des salariés de son entreprise, pour apparaître comme irremplaçable, par contre « *l'employabilité serait la nouvelle condition nécessaire au développement d'un avantage compétitif durable pour l'entreprise et du succès de carrière pour l'individu* »²⁷. C'est-à-dire, le développement de l'employabilité est du ressort de salarié et de l'entreprise qui aide au développement (Ecoto, 2009). Après nous avons défini l'employabilité par un ensemble des auteurs, ou nous avons pris la définition de (Ecoto, 2009) dans son article « *Performance, compétence et employabilité: ambiguïtés et contradictions ?* », « *l'employabilité est le concept d'intégration, s'emploie à réduire l'intensité des forces centrifuges qui attirent les*

²⁵ Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Paris: édition insep consulting.pp06.

²⁶ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 13.

²⁷ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 25.

individus à l'extérieur de l'entreprise, dans d'autres institutions ou ils recherchent leur épanouissement personnel»²⁸.

Bibliographie

- Amy, G., & Piolat, M. (2007). la compétence dans le travail. Dans *Psychologie sociale* (pp. 69-75). Rosny Cedex: 2e édition, Bréal.
- Aubret, J. (2009). *Compétence(s)*. Toulouse: Education-Formation.
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbech-Servayre, A. (8/2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Revue management et avenir*, (n°48), pp. 14-36.
- Beirendonck, L. V. (2006). *Tous compétents: le management des compétences dans l'entreprise*. paris: de boeck.
- Béliston, C. (2012). Compétence et / ou représentation sociales. *Actes du 24e colloque de l'Admée-Europe, L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel*, 1-10.
- Benchemam, F., & Galindo, G. (2013). *Gestion des ressources humaines, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations*. paris: 4eme éditions, Gualino.
- Benchemam, F., & Galindo, G. (2013). Qu'est ce que la GRH ? Dans *Gestion des ressources humaines, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations* (pp. 17-27). paris: 4eme éditions, Gualino.
- Besseyre des Horts, C. H. (2011). *RH au quotidien, 100 fiches* . Paris: édition Dunod.
- Blondin , Sekiou, L., Fabi, Bayad, Peretti, Alis, et al. (2004). *Gestion des ressources humaines*. France: De Boeck Université.
- Bricler, M. (3/2009). Des « Compétences d'Employabilité Durable » pour sécuriser les parcours professionnels des individus. *Revue-projectique, Projectics, Proyética, Projectique* (n° 3) , 95-101 .
- Buck, J. Y. (2003). *Le management des connaissances et des compétences en pratique*. Paris: édition d'organisation.
- Cadin, L., Guérin, F., & Frédérique, P. (2007). *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories*. Paris: 3e édition, Dunod.
- Cohen-Haegel, A. (2010). *Toute la fonction ressources humaines*. Paris: 2eme édition, Dunod.

²⁸ Ecoto, F. (2009). Performance, compétence et employabilité: ambiguïtés et contradictions ? *Revue resaddersse international, numéro 04*, pp. 98.

- Danvers, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Paris: édition sptentrions presse universitaire.
- De Montmollin, M. (Paris). *Savoir travailler, le point de vue de l'ergonome*.
- Dejoux, C. (2008). *Gestion des compétences et GPEC*. Paris: édition Dunod.
- Delavallée, E. (2010). *Le management par les compétences : première partie*. Paris.
- Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2011). La gestion des compétences: une instrumentation en contexte proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas. 01-23.
- Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2014). La gestion des compétences: une instrumentation en contexte proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas. *Relations industrielles / Industrial Relations, Volume 69, numéro 1*, 28-59.
- Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (s.d.). La gestion des compétences: une instrumentation en contexte proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas. 01-23.
- Dietrich, A. (2010). *Le management des compétences*. Paris: Vuibert.
- Dietrich, A. (2010). première partie historique et contexte d'émergence du management des compétences. Dans *Le management des compétences*. Paris: Vuibert.
- Durand, T. (1/2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, pp. (no 160) , p. 261-292 .
- Ecoto, F. (2009). Performance, compétence et employabilité: ambiguïtés et contradictions ? *Revue resaddersse international, numéro 04*, pp. 95-103.
- Ève Saint- Germe. (s.d.). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH. 01-20.
- Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Paris: édition insep consulting.
- Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Paris: édition insep consulting.
- Gavini, C. (mai 1997). *La gestion de l'emploi*. Paris: édition economica.
- Gilbert, P. (2005). La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines. *Séminaire « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques »*.
- Gilbert, P., & Aubret, J. (2003). *L'évaluation des compétences, pratiques psychologiques évaluation et diagnostic*. Belgique: édition pierre mardaga.
- Guerrero, S., Cerdin, J. L., & Roger, A. (2004). *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*. Paris: édition vuibert.
- Guillaume, B. (3/2009). Quelques réflexions autour du lien Compétences - Développement Durable et de son impact sur le management de l'entreprise. *Projectics / Proyética / Projectique (n° 3)*, 111-121.
- Guillevic, C. (1991). *Psychologie du travail*. Paris: Nathan.

- Hosdey, A., & Rogister, J. (2009). *Formation en entreprise, Les clés de la réussite*. Belgique: Edipro.
- Kergoat, P. (1999). Savoirs, qualifications, compétences: enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école. *colloque, des sciences et de l'industrie* .
- Khiat, A. (2009). *Analyse économique et GRH : audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises*. Oran: Editions Dar El Adib.
- Khiat, A., & Ouyahia, Z. (2012). *Essai de compréhension de la fidélisation des salariés dans l'entreprise algérienne*. Récupéré sur <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/2012ActesOran.pdf>
- Labruffe, A., & Descamps, N. (2013). *Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines, vers une amélioration du potentiel humain*. Pris: Afnor.
- Lange, J. M. (2001). Evaluation des compétence. Dans *Une introduction à la psychopédagogie, des méthodes d'éducation active aux méthodes d'intervention sociale spécifiques* (pp. 169-175). Belgique: Céfal.
- Le Boterf, G. (1994). *de la compétence.Essai sur un attracteur étrange*. paris: édition organisation.
- Le Boterf, G. (2000). Chapitre 1: L'approche par les compétences : effet de mode ou lame de fond ? . Dans C. Bosman, F. M. Gerard, & X. Roegiers, *Quel avenir pour les compétences ?* (pp. 14-20). Bruxelles: 1er édition, De Boeck Université.
- Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin ? . *Soins Cadres, 41*, 1-3.
- Le Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*. paris: 4 ème édition, édition organisation.
- Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*. paris: 5e édition, édition organisation.
- Lecoeur, E. (2008). Chapitre 1: S'entendre sur la notion de compétence. Dans *Gestion des compétences : guide pratique* (pp. 11-19). Paris: édition de boeck université.
- Lemire, L., & Gagnon, Y. C. (2002). *La gestion des ressources humaines, dans les organisations publiques*. paris: les presses de l'université de montréal.
- Lévy, J. F. (2000). Etat de l'art sur la notion de compétence. *recherche sur les usages éducatifs des technologie de l'information et de la communication: quelles nouvelles compétences pour les enseignants, séminaire national des vol 26*.
- Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. paris: édition d'organisation eyrolles.
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH, (n°7), pp. 13-40.
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germes, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue gestion des ressources humaines*, 17-38.

- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Dictionnaire de gestion, Vocabulaire, concepts et outils*. Paris: édition economica.
- Matmati, M., & Le Berre, M. (2005). *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*. Paris: Liaisons.
- Mebarki, M. (2009). Formation, production de compétence et gestion des ressources humaines. Dans M. Mebarki, & K. Tahari, *L'entreprise à l'heure de la GRH, pratiques et approches théoriques, " De la fonction personnel à la gestion des ressources humaines dans les entreprises maghrébines: une nécessaire transition"*. Oran-Algérie: Dar el gharb.
- Meignant, A. (2006). *Manager la formation*. Paris: 7e édition, édition liaisons.
- Mercier, E. (01-25). Développer l'employabilité des salariés : rhétorique manageriale ou réalité des pratiques. *L'Université Nancy 2, CEREFIGE, ISAM-IAE Nancy*.
- Parmentier, C. (2008). *L'ingénierie de formation, outils et méthodes*. Paris: édition d'Organisation.
- Peretti, J. M. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: 2e édition, Boeck Université.
- Peretti, J. M. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: 2e édition, Boeck Université.
- Peretti, J. M. (2006). *Gestion ressources humaines*. Paris: 19e édition, édition vuibert.
- Peretti, J. M. (2006-2007). *Ressources humaines*. Paris: 10e édition, édition vuibert.
- Perrenoud, P. (2001). *Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle*. Genève: Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.
- Plond-Morand, I. (2012). *L'employabilité : ambiguïtés d'un concept: Le cas des entreprises d'insertion de Bourgogne et Franche-Comté*. Paris: édition L'harmattan.
- Rouby, E., & Thomas, C. (2009). L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences. *Revue Interventions économiques [En ligne]*, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/134>.
- Sekiou, L. (2004). *Gestion des ressources humaines*.
- Serono, M. (2010). *La GPEC: une préoccupation d'entreprise, une composante de la performance de notre organisation*. 01-12: Living science, transforming lives.
- Teboul-Weber, V. (2007). Compétence. *Quaderni, volume 63, numéro 1*, pp. 21-22.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., & Bender, A. F. (2009). *Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris: 2e édition, Education.
- Tixier, J. (2009). Poles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au coeur du processus. *Actes du 20ème Congrès de l'AGRH*, 1-21.
- Zarifian, P. (1999). *Gestion des compétences*.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*. Paris: édition liaisons.

Zarifian, P. (2002). Le modèle de la compétence, Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions. *Revue française de sociologie*. volume 43. numéro 1, pp. 162-164.