

Aix Marseille Université

Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille

Aix Marseille Business School Management – Institut d'Administration des Entreprises

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

LE SENTIMENT D'EMPLOYABILITE DES CADRES SENIORS

(secteur privé français) :

Définition, opérationnalisation et déterminants

Thèse présentée et soutenue publiquement

Par

Nadia DEACKEN

Membres du Jury

Directeur de thèse :

Monsieur Alain ROGER,
Professeur des universités, Université Jean Moulin, Iae de Lyon

Rapporteurs :

Madame Annie Cornet
Professeur, HEC – Université de Liège

Monsieur Alain BRIOLE
Professeur des universités, Université Paul Valéry, Montpellier III

**Suffragant et
Co-directeur de thèse :**

Monsieur Olivier ROQUES
Maître de Conférences, HDR, Aix Marseille Université, Iae d'Aix
en Provence

*« 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 ».*

Cette thèse est dédiée à mon défunt professeur en GRH (tuteur de mon mémoire de Mba),

Adel GOLLI (Docteur en Sciences de Gestion et Professeur associé à Kedge Business School)

qui a été le premier enseignant à me confier un cours à assurer en anglais (Management of Expatriates).

Dynamique et généreux, il m'a souvent permis de faire le lien

entre l'univers académique et le monde professionnel...sans se départir de son humour.

(Janvier 2015).

REMERCIEMENTS

Au terme de cette recherche, je tiens à remercier :

Mon directeur de thèse, Monsieur le professeur Alain Roger, pour l'appui, la réponse aux sollicitations et la transmission du savoir. Son support, ses conseils avisés et le temps dont j'ai pu bénéficier ont permis la réalisation de cette recherche.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à mon codirecteur de thèse, Monsieur le professeur Olivier Roques. Son écoute et son retour d'expérience ont facilité la concrétisation de cette étude.

Que l'ensemble des membres du Jury, Madame la professeure Annie Cornet (dont j'ai pu apprécier la réalisation de séminaires -à finalité professionnelle- portant sur la gestion des âges, en Belgique) et Monsieur le professeur Alain Briole trouvent ici l'expression de ma plus vive reconnaissance pour l'honneur qu'ils me font en participant à ce jury de thèse.

Je tiens également à remercier mes amis et collègues (plus particulièrement Franck Jaotombo, Docteur en Sciences de Gestion mais également Bernard Galambaud, Docteur en Sociologie et professeur émérite), amies et doctorantes (dont Nada Maaninou et Claudine Pierron), les amis qui me sont chers (Betty Khiari et Catherine Millot) pour le support et les différents conseils donnés avec bienveillance au cours de ces années.

Il m'est impossible de citer le nom de toutes ces « personnes ressources » et qui ont amplement contribué à l'existence de cette thèse mais qu'elles en soient, de cette façon, remerciées.

Enfin, je tiens à souligner ma reconnaissance à ma famille, notamment à ma chère fille unique, Marine Poulard-Deacken, pour sa patience et son soutien inconditionnel tout au long de ce parcours.

Résumé

En Sciences de Gestion, la notion de Sentiment d'Employabilité (ou perception individuelle de l'employabilité) est imbriquée dans le concept multidimensionnel de l'employabilité et est finalement peu évoquée au niveau des pratiques managériales modernes. Les travaux académiques (plutôt anglo-saxons) sur le sujet sont limités à l'heure où les individus, évoluant sur le secteur privé, connaissent des difficultés de repositionnement professionnel, notamment en avançant dans l'âge. Cette situation se vérifie aussi pour les collaborateurs bénéficiant d'un statut cadre (même si le chômage de cette catégorie de personnel reste inférieur par rapport aux autres catégories de salariés). Notre démarche consiste à essayer de combler cette lacune : une revue de littérature étayée des concepts portant sur l'employabilité et, dans une moindre mesure, du Sentiment d'Employabilité permet de livrer une conceptualisation en lien, à la fois, avec l'individu (cadre senior du secteur privé français), les variables socio-démographiques et le marché du travail. Une étude qualitative a été menée auprès de plus d'une trentaine d'acteurs concernés par le sujet. Ensuite, sur la base de plusieurs échelles validées portant sur l'employabilité et la perception individuelle de l'employabilité (sans oublier de nouveaux items issus de la recherche exploratoire), nous avons bâti un questionnaire (intégrant un pré-test). L'étude quantitative (après développement et épuration d'une échelle de mesure) a ainsi permis d'opérationnaliser le Sentiment d'Employabilité comme un construit englobant six dimensions : la Compétence, la Formation Continue, le Sentiment d'Efficacité Personnelle, le Réseau (interne/externe), les Techniques de Recherche d'Emploi et la Connaissance de la Réalité du Marché. Dans son ensemble, cette recherche propose un outil qui montre l'influence du Sentiment d'Employabilité sur la situation professionnelle. Le modèle montre que le fait d'être en activité a aussi une influence sur ce sentiment. Cette étude a vocation à être transposée à d'autres publics (les juniors, par exemple) voire à d'autres contextes professionnels sur le plan culturel. Enfin, une analyse typologique (classes latentes) a été réalisée mettant en exergue trois catégories d'individus au niveau de la perception individuelle de l'employabilité. Sur ce dernier aspect, un lien significatif a été démontré, à la fois, avec le secteur d'activités mais également avec la situation professionnelle. Ce qui différencie les trois classes de profils, ce sont les dimensions suivantes liées au repositionnement professionnel : Réseau, Techniques de Recherche d'Emploi et Connaissance de la Réalité du Marché du travail.

Science management investigated Self-perceived employability as an integrated element of employability...nor has it been really mentioned in modern-day managerial practices. Academic research on the topic (first of all from anglo-saxon countries) is quite limited. In fact, it's almost non-existent when individuals –working in the private area- are confronted with difficulties in changing jobs: a tricky context when they get older. This can also be said of collaborators working in executive positions, despite having less unemployment than in other groups of employees.

Our way of going about tackling this modern day problem (especially in France) is to attempt to fill this void. An extensive literature review backs up these concepts about employability (and to a lesser degree, Self-perceived employability) and delivers an operationalization of the idea linked to the individuals (senior executives and managers working in the private sector) versus socio-demographic variables and employment status.

The suggested results are from a qualitative study carried out on more than 30 people (all being involved in the topic). The results then led to a quantitative research on the operationalization of Self-perceived employability. Based on several confirmed scaled (with items linked to employability, and to a lesser extent, Self-perceived employability...and new items from the exploratory research), we built a questionnaire keeping in mind that this way could contribute to a new and innovative measurement of employability. The streamlined scale leads to a new construct with six statistical dimensions: Skills, Training, Sense of Self Efficacy, Networking (internal and external), Job Search Tools and realistic knowledge of the job market.

All in all, the research offers a way which could forecast professional situations (to be employed or not) and allows a realistic evaluation of Self-perceived employability. This study also suggests that self-employability is linked to professional status (ie to be hired). This research could be used for other vulnerable groups (like junior workers, for instance) and also on different cultural contexts. A typological analysis (latent classes) was carried out and suggests three profile categories of Self-perceived employability. An important correlation was shown between the level of the new construct and the employment sector, as well as a link to professional circumstances. The differences between the three profile categories are the following statistical dimensions linked with the job search : Networking, Job Search Tools and realistic knowledge of the employment market.

Mots clé

Sentiment d'Employabilité, Employabilité, Cadre, Manager, Senior, Gestion des âges, Marché du travail, Diplôme, Compétence, Formation Continue, Sentiment d'Efficacité Personnelle, Réseau, Techniques de Recherche d'Emploi, Connaissance de la réalité du marché

Key Words

Employability, Self-Perceived Employability, Executive, Manager, Senior, Age management, Labor market, Qualification, Skills, Continuous Training, Self-Efficacy, Networking, Job Search Skills, Real understanding of the job market

Table des matières simplifiée

Résumé de recherche.....	5
Mots clé.....	7
Table des matières simplifiée.....	8
Genèse de la recherche.....	12
Introduction.....	14
L'environnement de la recherche.....	16
La Problématique.....	25
La présentation des chapitres.....	27
 Première Partie : La Recherche sur le plan théorique.....	 29
 Chapitre 1 : De l'employabilité au Sentiment d'Employabilité : Vers une grille d'analyse à l'échelle de l'individu.....	 30
<i>Introduction.....</i>	<i>30</i>
Section 1 : Le concept de l'employabilité.....	32
Section 2 : Le Sentiment d'Employabilité : l'intérêt de cet angle d'approche.....	46
Section 3 : Les approches connexes (théories).....	52
<i>Conclusion du Chapitre 1.....</i>	<i>70</i>
 Chapitre 2 : Le contexte de l'étude.....	 71
<i>Introduction.....</i>	<i>71</i>
Section 1 : La notion de senior sur le plan professionnel.....	71
Section 2 : Le statut évolutif du cadre.....	75
Section 3 : Le contexte français.....	82
<i>Conclusion du Chapitre 2.....</i>	<i>92</i>
 Chapitre 3 : La méthode de recherche.....	 93
<i>Introduction.....</i>	<i>93</i>
Section 1 : Le plan de recherche.....	93
Section 2 : La problématique et les questions de recherche.....	95
Section 3 : La posture épistémologique choisie.....	102

Section 4 : La méthode qualitative exploratoire.....	104
Section 5 : La méthode quantitative confirmatoire.....	106
<i>Conclusion du Chapitre 3</i>	108

Deuxième Partie : La recherche empirique.....110

Chapitre 1 : La recherche qualitative pour circonscrire la notion de Sentiment d'Employabilité.....111

<i>Introduction</i>	110
Section 1 : La méthode adoptée de collecte des données.....	112
Section 2 : Les catégories émergentes liées au sentiment d'employabilité.....	130
Section 3 : L'analyse qualitative des résultats issus du terrain.....	130
<i>Conclusion du Chapitre 1</i>	153

Chapitre 2 : Les déterminants du sentiment d'employabilité : complément de revue de littérature.....157

<i>Introduction</i>	157
Section 1 : Les variables issues des recherches antérieures.....	158
Section 2 : Les variables issues du contexte environnant et organisationnel	168
Section 3 : Les variables sociodémographiques.....	170
Section 4 : Les variables émanant de la recherche qualitative.....	175
<i>Conclusion du Chapitre 2</i>	181

Chapitre 3 : Le modèle de recherche182

<i>Introduction</i>	182
Section 1 : Le modèle de recherche proposé	182
Section 2 : Le hypothèses de recherche.....	184
<i>Conclusion du Chapitre 3</i>	185

Troisième Partie : La Recherche Quantitative.....189

Chapitre 1 : La Recherche Empirique Quantitative.....190

<i>Introduction</i>	190
Section 1 : Le recours aux instruments de mesure existants.....	191
Section 2 : L'origine du développement de l'échelle portant sur le sentiment d'employabilité.....	201

Section 3 :La validité et la fiabilité des instruments de mesure.....	204
Section 4 : Le pré-test et la méthode de collecte des données utilisée.....	206
Section 5 : La statistique descriptive de l'échantillon final.....	209
Section 6 : Le traitement et le nettoyage des données récoltées.....	211
<i>Conclusion du Chapitre 1</i>	215
 Chapitre 2 : L'échelle de mesure portant sur le sentiment d'employabilité.....	216
<i>Introduction</i>	216
Section 1 : L'analyse factorielle exploratoire.....	217
Section 2 : L'analyse factorielle confirmatoire.....	230
Section 3 : L'échelle de mesure définitive.....	232
Section 4 : Le modèle bi-factoriel.....	239
<i>Conclusion du Chapitre 2</i>	242
 Chapitre 3 : Le modèle de recherche dans la phase quantitative	243
<i>Introduction</i>	243
Section 1 : Le modèle structurel.....	244
Section 2 : La prédiction du modèle final de recherche.....	246
Section 3 : L'analyse typologique des facteurs latents.....	251
Section 4 : Le Sentiment d'Employabilité versus la situation professionnelle.....	255
<i>Conclusion du Chapitre 3</i>	262
 Chapitre 4 : Discussion.....	263
<i>Introduction</i>	263
Section 1 : Discussion des résultats.....	274
Section 2 : L'apport conceptuel de la recherche.....	279
Section 3 : L'apport méthodologique de la recherche.....	281
Section 4 : L'apport managérial et institutionnel de la recherche.....	282
<i>Conclusion du Chapitre 4</i>	286
 CONCLUSION GENERALE.....	289
Les limites de la recherche.....	292
Les voies de recherche.....	294
La synthèse de la recherche.....	296

Bibliographie.....	297
Liste des annexes.....	330
Liste des annexes (recherche empirique).....	331
Liste des tableaux.....	333
Liste des schémas.....	335
Liste des diagrammes.....	336
Table des matières détaillée.....	452

La genèse de la recherche :

En tant que cadre senior et Consultante confirmée Formation, Mobilité & International au sein de l'Apec (et rencontrant, au quotidien, des cadres expérimentés en difficulté au niveau de leur repositionnement professionnel dans l'hexagone), l'idée de réaliser cette recherche est venue assez spontanément.

Le constat actuel –au niveau du champ professionnel- est que les seniors (y compris cadres) se sentent moins employables : un sentiment de rejet existe (de la part des employeurs surtout au niveau des grands groupes) malgré des efforts récents sur le plan institutionnel (avec des dispositifs spécifiques de la part de Pôle Emploi et de l'Apec : séminaires, ateliers, accompagnement collectif, suivi individualisé...) et juridique. Cela est aussi paradoxal dans la mesure où la société les considère globalement employables car expérimentés et, pour la plupart, diplômés. Pour les plus de 50 ans, la fin de carrière est parfois chahutée et pour ceux qui sont en poste, elle est synonyme de fidélité (forcée ?) : en 2014 ⁽¹⁾, 12 % seulement des cadres âgés de 55 ans et plus ont bougé, (soit trois points de moins qu'en 2013) et 48 % des cadres seniors dirigeants expatriés ne souhaitent pas revenir en France (soit une hausse de onze points sur un an).

Quel problème cela soulève-t-il ?

Il y a un décalage entre la situation constatée au quotidien, par le cadre et la perception que l'entourage (la société) a de sa situation. Par exemple, un cadre senior de plus de 55 ans diplômé de Supélec (ayant occupé des fonctions dans le secteur « Oil and Gas » en France et à l'étranger) devient demandeur d'emploi...de longue durée : il se sent employable en lisant son cv, mais il ne l'est pas dans les faits.

Pour répondre à cette situation, nous allons essayer de circonscrire la notion de Sentiment d'Employabilité (ou perception individuelle de l'employabilité).

Pour cela, après une étude théorique de l'employabilité (concept multidimensionnel alimenté

(1) Alexandre, S. (2015) « Qui publie quoi sur l'emploi ? » N° 49, Apec, Département Etudes & Recherche, Pôle Veille & Ressources Documentaires, juin

par une riche littérature) puis du Sentiment d'Employabilité, il sera procédé à une recherche exploratoire pour appréhender le Sentiment d'Employabilité, opérationnaliser cette notion et proposer, in fine, un outil de mesure : le but étant d'étudier un modèle englobant les déterminants voire les conséquences du Sentiment d'Employabilité (ou perception individuelle de l'employabilité).

Introduction

Nous allons donc essayer de circonscrire **le Sentiment d'Employabilité** (ou perception individuelle de l'employabilité) dans un contexte français sur une population particulière en gardant en mémoire qu'il s'agit d'explorer une *mesure de l'employabilité* (nous sommes dans le prolongement de ce concept multidimensionnel et maintes fois défini : l'employabilité).

La motivation première est liée au contexte environnant qui touche les cadres avançant dans l'âge et qui, in fine, ne voient pas forcément de perspectives encourageantes au niveau de leur fin de parcours professionnel (qu'ils soient en poste ou non).

Ce sujet qui nous semble pertinent, compte tenu de l'actualité sociale, sera illustré par une revue de littérature approfondie qui essayera de mettre notamment en exergue :

- la notion de Sentiment d'Employabilité (en partant du concept de l'employabilité),
- le contexte de la recherche (et la population ciblée à savoir les cadres seniors du secteur privé français),
- les déterminants du Sentiment d'Employabilité.

La volonté délibérée est de « limiter » l'étude à une population qui semble inquiète voire qui est impactée (en interne dans l'organisation ou en externe) par cette situation lorsqu'elle avance dans le temps : il est donc intéressant d'avoir sa perception dans un contexte d'actualité.

Nous avons donc procédé à une recherche exploratoire auprès de 34 individus (cadres seniors) impactés par le sujet –dont 28 cadres à la fois actifs et demandeurs d'emploi et 6 spécialistes de l'emploi- pour essayer de faire émerger des variables en lien avec la perception individuelle de l'employabilité dans un contexte latin.

Un questionnaire a été ensuite établi sur la base d'items -choisis par leur pertinence au regard de notre pratique professionnelle et considérés comme étant toujours pertinents- issus de quatre questionnaires existants issus de recherches antérieures portant sur :

- L'employabilité (Van der Heijde et Van der Heijden, 2005)
ie 3 items portant sur la Compétence – 3 items portant sur l'Anticipation – 3 items portant sur la Flexibilité ;

- L'employabilité via les facteurs individuels et organisationnels (Bader, 2007)
ie 3 items portant sur la Compétence – 3 items portant sur l'Anticipation – 3 items portant sur la Flexibilité → *traduction en français* ;
- L'employabilité et l'étude des déterminants (Othmane, 2011)
ie 4 items portant sur les Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE ;
- La perception individuelle de l'employabilité (Rothwell & Arnold, 2004)
ie 3 items portant sur le sentiment d'efficacité personnelle dans l'accès/retour à l'emploi (perception individuelle de l'employabilité).

La recherche quantitative débouche sur un outil de mesure du Sentiment d'Employabilité avec des dimensions liées, à la fois, à la perception individuelle de son « auto-efficacité » et aux moyens de mise en relation avec l'emploi globalement connus (mise en perspective des Compétences, Formation continue ou permanente, Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE, Réseau ou « networking » interne/externe)... ainsi qu'une nécessaire connaissance d'un marché du travail fluctuant et pas forcément lisible ou visible.

Nos résultats montrent l'existence d'une perception individuelle de l'employabilité « à la française » qui peut contribuer à expliquer l'influence du Sentiment d'Employabilité sur la situation professionnelle (être actif ou pas).

Le modèle de recherche (englobant la situation professionnelle comme variable explicative) amène aussi à constater que le fait d'être en activité (ou pas) peut jouer sur le Sentiment d'Employabilité.

L'environnement de la recherche :

Une population fragilisée : les seniors

L'âge est devenu, progressivement, une composante temporelle essentielle du contexte professionnel.

C'est un critère, discrètement mais largement, utilisé au niveau des recrutements des collaborateurs, quelle que soit la taille de la structure et, plus particulièrement, dans les grands groupes.

Le premier choc pétrolier va déséquilibrer un processus d'embauche et de gestion du personnel qui se voulait, à l'origine, plus spontané et court dans le temps. Puis, les entreprises vont connaître la double pression : l'accentuation du progrès technique (et donc la disparition de certaines tâches répétitives) et la récession économique.

L'autre phénomène croissant est la difficulté notable d'obtenir ou de retrouver un emploi en tant que salarié, via un contrat pérenne...et pour les cadres inactifs de revenir sur un statut cadre.

Gaullier (1994) souligne que la crise continue de l'emploi et de la protection sociale masque une crise plus profonde et moins médiatisée : celle de l'emploi salarié.

Selon l'OCDE ⁽¹⁾, en 2014, moins d'un salarié sur deux (entre 55 et 64 ans) est en poste en France : la situation est plus critique à partir de 60 ans.

L'Etat providence est confronté à une crise financière qui perdure. En conséquence, la croissance va de moins en moins de pair avec le modèle traditionnel de solidarité. Le contexte ambiant cumule richesse de la société de consommation et rareté de l'emploi traditionnel.

Pendant les « trente glorieuses », la productivité au travail est liée à un découpage des tâches : la production de masse demande alors peu de formation initiale et de formation continue, peu de mobilité géographique ou fonctionnelle et finalement peu d'adaptabilité...donc un encadrement important avec des niveaux hiérarchiques conséquents.

(1) Scarpetta, S., Sonnet, A. (2014) « Le vieillissement et les politiques de l'emploi en France : mieux travailler avec l'âge », Rapport de l'OCDE sur la France, Janvier

Les carrières sont plutôt gérées par un système de classification et de grilles salariales et évoluent majoritairement à l'ancienneté : les entreprises cherchent alors à fidéliser le personnel. Le système est protecteur, de fait, pour les salariés âgés et rassure aussi les plus jeunes. Les salaires sont également impactés par l'ancienneté.

Le cycle de vie professionnelle est alors à trois phases :

- l'étape « jeunesse/formation et intégration »,
- la vie « adulte/production »,
- la « vieillesse/inaction ».

Les étapes ne s'interpénètrent pas : la formation initiale se finalise avec le diplôme qui permet l'entrée dans la vie active ; la vie professionnelle s'achève avec la mise à la retraite et cette dernière ouvre une période d'inactivité pensionnée. Ce cycle ne connaît alors pas de périodes intermédiaires. Puis, progressivement, le cycle de vie professionnelle devient flexible, la formation plus permanente (on peut bénéficier de la formation continue), les loisirs et les activités extra-professionnelles (dont associatives) prennent plus d'importance. Les statuts multiples font leur apparition avec des périodes de transition.

La période des « trente glorieuses » a notamment été une phase empreinte par la généralisation du salariat et, in fine, des contrats de travail à long terme : les carrières professionnelles étaient alors la norme avec des personnalités essentiellement structurées par l'univers du travail (surtout pour les hommes).

On parle, aujourd'hui, plutôt de parcours, missions, opportunités car la carrière classique risque, désormais, d'être plus limitée dans le temps : le recours croissant à la sous-traitance (y compris pour des missions techniques et/ou complexes) implique l'utilisation d'emplois moins protecteurs socialement parlant.

De fait, au niveau des travailleurs les plus âgés (et considérés comme « moins flexibles »), on constate qu'ils connaissent des difficultés d'embauche et un plus grand risque de « sortie précoce » (Gaullier, 1994). On est vieux sur le plan professionnel de plus en plus tôt alors que, parallèlement et paradoxalement, l'espérance de vie ne cesse de s'allonger. Le monde professionnel les considère facilement, en fin de parcours, comme moins utiles à la société sauf peut-être...lorsqu'il s'agit d'être un membre actif de la société de consommation.

La France sera un des pays d'Europe à avoir recours aux préretraites massives, systématiques, à un âge de plus en plus avancé. On évolue désormais dans une société où existent plusieurs générations et où seulement une ou deux générations travaillent. La sortie anticipée des travailleurs seniors, y compris cadres (avec des modalités perçues comme facilitantes, comme récemment la rupture conventionnelle) reste une réalité, malgré les volontés politiques et institutionnelles ainsi que les discours dissuasifs ambiants.

Certains auteurs (Marbot & Peretti, 2004) soulignent le fait que la baisse des départs en préretraite ne s'est amorcée qu'en 1999, laissant cependant la place à des pratiques de sorties précoces qui perdurent : même si les mentalités évoluent, le départ anticipé reste une variable d'ajustement de l'emploi (grâce notamment à la rupture conventionnelle) et est encore vécu par certains salariés comme un droit acquis (idée renforcée aussi par certaines instances syndicales).

Gaullier (1994) évoque le modèle français spécifique qui se caractérise par une vie active concentrée aux âges intermédiaires avec une entrée plus tardive dans la vie active (conséquence de la poursuite d'études de plus en plus supérieures). Au-delà du contexte conjoncturel, les stratégies de gestion de l'emploi des entreprises ont été longtemps déconnectées des réalités démographiques. La France (ayant fait le choix de la paix sociale immédiate) a repoussé le traitement de l'âge du départ à la retraite.

Le caractère linéaire de la carrière est désormais remis en cause, ainsi que le processus récent qui faisait qu'à 50 ans, on était trop jeune pour faire partie du troisième âge, et en même temps, on commence à être trop vieux pour continuer à exercer une activité.

Cette éviction (progressive et constatée) est, à la fois, le fruit d'une responsabilité collective et d'une construction sociale. Pour certains auteurs (Guérin & Fournier, 2009), il s'agit d'un compromis social passé entre les acteurs sociaux (syndicats compris) et l'Etat dans les années qui ont suivi la crise pétrolière et économique de 1973. Le mouvement social a construit, pas à pas, l'avancement de l'âge de la retraite comme une avancée incontestable : avec le recul, c'est la collectivité globale qui a financé massivement les départs en préretraite et a pris en charge la rémunération (certes diminuée) des exclus vieillissants du marché de l'emploi.

Certains ont rapidement intégré le fait de quitter sans tarder l'entreprise : le contexte ambiant (surtout au niveau des grands groupes), le stress indéniable lié aux nouvelles formes d'activité

et la mise en place des 35 heures, sans oublier une pression médiatique grandissante, ont encouragé le mouvement général. La pression environnante (empreinte de jeunisme) qui finira d'ailleurs par impacter la pensée collective et les représentations de soi (même si certains métiers –liés au monde politique- peuvent être « épargnés » par cette tendance).

La prise en considération de l'allongement de l'espérance de vie fut tardive dans un pays où l'on a introduit, à la fois, la baisse de la durée du travail et le raccourcissement de la période totale d'activité. De façon implicite, les seniors ont, en partie, endossé le rôle d'absorber les effets du chômage, ce qui, in fine, a conduit à la disparition sociale des actifs âgés.

Vincenot (2006) explique que les entreprises ont progressivement expérimenté l'embauche, puis le recrutement et aujourd'hui, finalement, un processus de tri sélectif qui affecte les quinquas et qui commence à inquiéter aussi les quadras. Le travail s'est accéléré et le contexte s'est durci, que ce soit pour les seniors...comme pour les juniors : il faut s'ajuster, en permanence, à un marché du travail plus concurrentiel.

Hategekimana (2004) souligne que même les cadres (population toutefois moins impactée par le chômage) connaissent une insécurité générale par rapport à l'emploi : l'entreprise d'aujourd'hui ne garantit plus un avenir balisé. Ce qui implique inexorablement la responsabilité individuelle de la prise en charge de son propre parcours. Mais ce phénomène de prise de conscience se fait souvent de façon tardive...lorsque l'individu est, par exemple, en situation de crise ou de rupture.

La problématique des travailleurs seniors : une prise de conscience collective tardive

Une prise de conscience s'est construite progressivement au fil du temps : celle d'une moindre, voire faible, employabilité des travailleurs seniors. Mercat-Bruns (2002) nous rappelle que la situation française est paradoxale : les discours sur le choc démographique sont depuis longtemps alarmistes alors que les avancées sur la question au niveau des entreprises restent timides.

Aujourd'hui, l'accumulation de l'expérience est moins valorisée. On assiste à un glissement de l'âge idéal qui fait que l'on devient senior à 45 ans (voire à 40 ans au niveau de certaines professions et de certains secteurs d'activités).

La loi relative à la lutte contre les discriminations -dont l'âge- a vu le jour en France en 2001 (Loi N° 2001-1066 du 16 novembre 2001, JO N° 267 du 17 novembre) alors qu'aux Etats-Unis, il existe une interdiction des discriminations en fonction de l'âge depuis 1967. Au niveau du Code du travail, la référence majeure à l'âge est l'article L. 311-4 (devenu l'article L. 1132-1) qui interdit les limites supérieures d'âge dans les offres d'emploi. Cependant, les dispositifs de protection liés à l'âge ont aussi pour conséquences d'entretenir certains préjugés sur les capacités et la vulnérabilité des travailleurs et, in fine, l'application de ces dispositifs peut être aussi source de discrimination (Mercat-Bruns, 2002).

Cette notion de discrimination (du latin *discriminatio*, qui veut dire séparer) est relative et dépend du contexte environnant. Pour l'Union Européenne, par exemple, l'employeur peut invoquer l'âge lié aux contraintes du poste à pourvoir pour recruter (ou ne pas recruter) un salarié alors qu'en France, c'est le souci de protection qui dicte l'adaptation du poste au collaborateur âgé voire sa mise à l'écart. Il y a donc une perspective différente de la discrimination en droit interne et en droit communautaire.

L'âge est devenu, au fil du temps, un indicateur économique et démographique des pouvoirs publics et, en matière de sélection des ressources humaines, un critère décisif dans le processus de recrutement. En France, le salarié âgé et pourvu d'une forte ancienneté risque d'être plus vulnérable à une sélection arbitraire dans l'emploi (Mercat-Bruns, 2002) en raison du coût potentiel qu'il peut représenter et même s'il souhaite faire un effort certain au niveau de ses prétentions salariales lors de la prise d'un nouveau poste.

Un cadre institutionnel plus dynamique sur le sujet depuis les années 2000

L'âge est clairement un critère social selon Coeuret (2006) et si on se réfère à l'article L. 321-1-1 (devenu l'article L. 1233-5) du code du travail portant sur l'ordre des licenciements en matière de licenciement pour motif économique : « ...les salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment les personnes handicapées et les salariés âgés... ».

Depuis 1987, l'âge ne peut constituer une cause légitime de rupture en droit du travail. En effet, le Code du travail énonce cette interdiction ainsi : « Sont nulles et de nul effet toute disposition d'une convention ou d'un accord collectif de travail, toute clause d'un contrat de travail prévoyant une rupture de plein droit du contrat de travail d'un salarié en raison de son âge » (article L. 122-14-12 devenu l'article L. 1237-4).

Jolivet (2008) mentionne le fait que le cadre institutionnel évolue progressivement depuis les années 2000, notamment sur différents aspects :

- Loi du 16 novembre 2001 qui porte sur la lutte contre les discriminations (transposition de la directive européenne de 2000, article 13 du traité de la Communauté européenne) ;
- Loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003 qui vise surtout le maintien des plus âgés dans l'emploi tout en relevant l'âge de la mise à la retraite (à 65 ans) et en restreignant les dispositifs de préretraite sauf pour longue carrière. Cette loi prévoyait « une négociation interprofessionnelle sur la définition et la prise en compte de la pénibilité au travail » à des fins d'amélioration des conditions de travail pour prévenir, notamment, l'usure professionnelle. La réforme de 2003 a allongé la durée requise de cotisation pour une retraite à taux plein (c'est-à-dire 41 ans pour les générations nées en 1952 et après) et a mis en place un mécanisme automatique indexant la durée d'activité sur l'espérance de vie...permettant ainsi à ceux qui ont commencé à travailler jeune de partir relativement tôt ;
- Accord National Interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003 et loi du 4 mai 2004 qui portent sur la formation tout au long de la vie ;
- Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 où un « entretien professionnel de deuxième partie de carrière » est créé pour chaque salarié à partir de 45 ans, puis tous les 5 ans (l'entretien professionnel classique possible après deux ans d'ancienneté—et réalisable tous les deux ans- continue à exister). L'amélioration des conditions de travail et

l'aménagement des postes (notamment le temps de travail) doivent conduire à une plus grande concordance entre le poste de travail et l'évolution des capacités individuelles, ce qui entraîne aussi une plus grande implication de la médecine du travail et du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail). L'utilisation du DIF (Droit Individuel à la Formation) est favorisée pour les 50 ans et plus. Le bilan de compétences (prioritaire pour ceux qui ont 45 ans et plus, et pour ceux qui bénéficient de plus d'un an d'ancienneté avec 20 ans d'activité professionnelle) et la validation des acquis de l'expérience font l'objet de financements spécifiques pour les 45 ans et plus. Ces derniers bénéficient aussi d'une priorité d'entrée dans le dispositif dit « période de professionnalisation ». La mesure la plus remarquable étant le CDD spécifique pour les demandeurs d'emploi de plus de 57 ans (inscrits depuis plus de 3 mois au chômage ou en convention de reclassement personnalisé). Les autres éléments significatifs sont : le développement du travail à temps partagé via l'existence de groupements d'employeurs, l'accentuation du contrat de professionnalisation (pour les 45 ans et plus) et l'interdiction aussi de l'âge comme critère de recrutement. La thématique de la fin de carrière renvoie surtout à des aménagements d'horaires et de durée du travail. Se profile aussi le rétablissement de la retraite progressive pour les salariés ayant connu des emplois pénibles ;

- Loi de modernisation sociale du 18 janvier 2005 qui oblige les entreprises de plus de 300 salariés à négocier (tous les trois ans) sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec une attention particulière pour les dispositifs et les mesures favorisant l'accès et le maintien dans l'emploi des salariés seniors ;

- Accord National Interprofessionnel (ANI) du 13 octobre 2005 (modifié par l'avenant du 9 mai 2006) qui porte globalement sur l'emploi des seniors (l'objectif étant de favoriser le maintien et le retour à l'emploi.). Les axes principaux sont : l'évolution des représentations socioculturelles, la sécurisation des parcours professionnels, le retour à l'emploi et la fin de carrière ;

- Plan national d'action concerté pour 2006-2010 (juin 2006) qui doit permettre trois objectifs majeurs : accroître les possibilités de retour à l'emploi, éviter la logique d'une rupture brutale en fin de parcours, tout en aménageant les fins de carrière. Il est également prévu la suppression progressive de la contribution Delalande (pénalisant les entreprises licenciant des salariés de 50 ans et plus). Le Fonds d'amélioration des conditions de travail obtient des

moyens supplémentaires pour travailler sur la gestion des âges. Au-delà du CDD senior (qui vise les seniors de plus de 57 ans, pour un contrat qui ne peut excéder 36 mois et qui permet aussi d'assurer un complément de formation professionnelle au salarié), il est également prévu que le service public de l'emploi propose des contrats aidés pour les 50 ans et plus ;

- Loi du 13 février 2008 : relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi (l'employabilité faisant partie de missions clé de Pôle Emploi) : « accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes, qu'elles disposent ou non d'un emploi, à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel, prescrire toutes actions utiles pour développer leurs compétences professionnelles et améliorer leur employabilité, favoriser leur reclassement et leur promotion professionnelle, faciliter leur mobilité géographique et professionnelle et participer aux parcours d'insertion sociale et professionnelle » ;

- Loi du 27 mai 2008 : qui porte diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations et qui différencie la discrimination *directe* de la discrimination *indirecte* (ie une pratique ou processus neutre, de prime abord, mais pouvant entraîner un désavantage pour un salarié âgé) ;

- Loi du 9 novembre 2010 : qui a pour conséquence, à partir de 2010, un âge légal de départ à la retraite à 62 ans (mesure qui s'applique à partir de la génération de 1955) ;

- Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 octobre 2012 et Loi du 1^{er} mars 2013 : portant sur le contrat de génération (qui a pour but d'associer l'embauche de jeunes et le maintien dans l'emploi des seniors et ceci dans une logique de transmission de compétences).

L'aide prévue est de 4000 euros par an reconductible sur 3 ans :

- Pour les entreprises de *moins de 50 salariés*, il y a une aide financière pour chaque binôme si deux événements se réalisent : d'une part, un CDI à temps plein pour un jeune âgé de moins de 26 ans (ou un jeune travailleur handicapé de moins de 30 ans) et d'autre part, le maintien dans l'emploi -en CDI- d'un travailleur âgé d'au moins 57 ans (ou de 55 ans s'il s'agit d'un nouvel embauché ou d'un travailleur handicapé) ;

- Pour les entreprises de *moins de 300 salariés*, un accord collectif d'entreprise ou de groupe relatif au contrat de génération (voire un plan d'action) doit exister pour bénéficier de l'aide

financière...à défaut d'accord collectif ou de plan d'action, un accord de branche étendu peut être envisagé.

- Loi du 5 mars 2014 : relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale... et socle de la mise en place en du Compte Personnel de Formation dès le 2 Janvier 2015 (et qui succède au DIF ie Droit Individuel à la Formation).

Ce qui est sous-jacent à ces réformes successives, c'est (aussi) l'espoir d'une modification significative du comportement des entreprises (Jolivet, 2008).

La problématique:

Pour Loufrani-Fedida et al. (2014), la revue de littérature est riche et variée sur le concept multidimensionnel de l'employabilité avec une perspective anglo-saxonne (ie responsabilité individuelle et mobilisation d'un capital humain -et social- qui puisse s'accumuler et se transférer) qui diverge de la perspective latine (capacité relative d'obtention d'un poste grâce à l'interaction entre les caractéristiques individuelles et le marché du travail...ou comment l'individu est situé par rapport au « risque chômage »).

Depuis une dizaine d'années, la littérature évoque –plus distinctement- l'employabilité perçue (ou subjective) c'est-à-dire la manière dont l'individu évalue sa capacité à avoir un nouvel emploi, en se focalisant sur :

- L'employabilité interne et externe à l'organisation → Rothwell & Arnold (2004, 2007) ;
- Les facteurs individuels (capital humain, efficacité personnelle) et situationnels (opportunités sur le marché du travail) pour voir l'impact sur la santé et le bien-être → Bernston (2008) ;
- Les variables individuelles (qualification, support au développement de carrière, compétences liées au poste, ouverture au changement) et l'importance de l'âge → Wittekind et al. (2009) ;
- L'influence d'un contrat psychologique favorable (agissant sur la satisfaction au travail et la performance auto-évaluée) → De Cuyper et al. (2011).

Ainsi, même si l'employabilité est devenue une préoccupation majeure des chercheurs et praticiens (impliquant des difficultés de consensus au niveau de la définition) avec des recherches empiriques qui ont proposé des échelles de mesure valides de ce concept multidimensionnel...aucune recherche –à notre connaissance- s'est réellement portée sur le Sentiment d'Employabilité (ou perception individuelle de l'employabilité, c'est-à-dire la façon dont l'individu se positionne face à un marché du travail donné) mis à part les travaux de Rothwell & Arnold (2004) dans un contexte anglo-saxon avec la création d'une échelle de mesure (en lien avec l'employabilité interne et externe à l'organisation et dans la perspective d'une carrière « classique »).

L'idée centrale est que l'employabilité et le Sentiment d'Employabilité ne sont pas en accord : il existe un écart entre l'employabilité que les seniors se prêtent et la réaction du marché réel. Ils ont d'ailleurs (parfois) une compréhension du marché du travail « décalée » lorsqu'ils postulent exclusivement sur le marché de l'emploi visible (ie les annonces).

Cet état de fait nous a conduits à construire notre étude autour des questions suivantes :

Que recouvre concrètement la notion de Sentiment d'Employabilité ?

Comment peut-on la mesurer ?

Quels sont les déterminants du Sentiment d'Employabilité ?

Dans la perspective de répondre à ces questions, la recherche se propose de fournir une définition du Sentiment d'Employabilité, de préciser les dimensions de cette notion et de les opérationnaliser grâce à un instrument de mesure fiable et valide.

Elle propose, également, notamment à travers une revue de littérature fournie d'étudier l'effet de certaines variables (individuelles, organisationnelles, contextuelles) sur le Sentiment d'Employabilité pour ensuite engager une réflexion autour des pratiques possibles à mettre en œuvre au niveau des responsables institutionnels et RH.

Cette thèse est organisée autour de trois parties majeures :

La première partie s'intitule la Recherche sur le plan théorique. Cette section montre pourquoi, dans notre volonté d'étudier les dynamiques individuelles, nous étudions –avec des approches théoriques connexes- le Sentiment d'Employabilité (en partant du concept de l'Employabilité) et ceci, grâce à une première revue de littérature qui sert à positionner la question centrale de recherche selon Popper (1979, pp 76). Cette partie détaille, ensuite, les caractéristiques d'une population (ie les cadres seniors) dans un contexte professionnel français (sur le plan historique, sociétal, économique). Puis nous abordons la méthode de recherche englobant notamment le plan d'étude, la problématique et les questions de recherche, la posture épistémologique retenue, ainsi que la démarche utilisée sur le plan empirique.

La deuxième partie (ou Recherche Empirique) vise à aller plus loin que la littérature (car cette dernière ne couvre pas complètement la problématique actuelle vécue par les cadres seniors sur le « terrain ») en exposant le détail du processus lié à la Recherche Qualitative (notamment l'analyse de contenu, le codage et le double codage...) qui permet notamment de « baliser » une réalité à étudier selon Van der Maren (1995) et Trudel et al., (2007). Un exposé des principaux verbatim aborde, ensuite, les dimensions issues de la recherche exploratoire. Enfin, une revue de littérature additionnelle -qui permet aussi de cerner la problématique étudiée selon Dumez (2011)- va circonscrire les déterminants du Sentiment d'Employabilité. Ce focus porte sur les variables émanant des recherches antérieures sur l'Employabilité, celles liées au contexte organisationnel et environnant, les variables sociodémographiques et celles propres à la Recherche Qualitative exploratoire portant sur le Sentiment d'Employabilité. En fin d'exposé de ce chapitre, un modèle de recherche est proposé ainsi que des hypothèses de travail qui vont mettre à l'épreuve les données issues de la Recherche Empirique Quantitative. Le fait d'avoir une approche mixte (qualitative et quantitative) permet une meilleure compréhension du sujet étudié (Creswell et al., 2006).

La troisième partie s'appuie donc sur un modèle de recherche (pour mettre à l'épreuve des faits les hypothèses) et englobe différentes phases : l'origine des items utilisés, l'élaboration du questionnaire final et le pré-test, une analyse statistique des données récoltées pour aboutir au développement d'une échelle de mesure. Un modèle bi-factoriel met en évidence un construit intégré du Sentiment d'Employabilité avec six dimensions : la Compétence – la

Formation continue ou permanente – le Réseau – les Techniques de Recherche d’Emploi ou TRE – le Sentiment d’Efficacité Personnelle – la Connaissance de la Réalité du Marché. Un modèle structurel met en exergue les déterminants du Sentiment d’Employabilité ainsi que les relations d’influence sur les construits de cette notion. Une analyse typologique des facteurs latents (qui permet de voir la structure sous-jacente des individus composant l’échantillon final) met en relief des liens significatifs entre le Sentiment d’Employabilité et :

- Le secteur d’activités d’appartenance,
- La situation professionnelle (être en activité ou pas).

Grâce à l’analyse typologique, le secteur d’activités d’appartenance est susceptible de prédire un niveau de Sentiment d’Employabilité (faible ou fort).

Cette analyse typologique met en lumière trois catégories ou « classes » de Sentiment d’Employabilité (liées à la « répartition » objective des individus constituant l’échantillon final) : la différenciation–au niveau du Sentiment d’Employabilité- des trois groupes d’individus est faite par trois facteurs clé (jouant, in fine, sur l’employabilité réelle) à savoir :

- Le Réseau,
- La Connaissance de la Réalité du Marché,
- Les Techniques de Recherche d’Emploi ou TRE.

Via une régression logistique (équation structurelle), le modèle final prédit la situation professionnelle (être en poste ou pas).

On constate, in fine, que la situation professionnelle (être actif ou demandeur d’emploi) est une variable explicative du Sentiment d’Employabilité...et que ce dernier est susceptible (aussi) de prédire le fait d’avoir une activité ou pas.

Première Partie

La Recherche sur le plan théorique

Chapitre 1 : De l'employabilité au Sentiment d'Employabilité : vers une grille d'analyse à l'échelle de l'individu

Introduction

Si on se réfère au dernier Panel 2015, réalisé par l'Apec, en matière de prévisions de recrutements des cadres pour l'année à venir, les chiffres -concernant les salariés ayant plus d'une vingtaine d'années d'expérience- montrent des intentions d'embauche qui ne dépassent pas 5 % sur le plan national, pour l'ensemble des recrutements à venir au niveau des cadres du secteur privé (1). Il est donc logique d'aborder cette problématique d'actualité tout en « donnant la parole » aux cadres impactés par le phénomène constaté.

Car ce qui différencie les Sciences de Gestion d'autres champs d'investigation (et au-delà, de la généralisation possible et de la transférabilité de la recherche)...c'est le souci de pragmatisme (sujet étudié, terrain choisi...). Marchesnay (2004) souligne que les Sciences de Gestion tendent à privilégier l'observation de pratiques, avant le processus de généralisation...et avant de pouvoir mettre en exergue (idéalement) de « bonnes pratiques » (ou « best practices »). Le but de cette discipline reste donc la recherche de modes opératoires encourageant l'augmentation de la performance d'un décideur ou d'une organisation. La construction de modèles étant la conséquence d'observations, de recueil de faits... mais réinterprétés en fonction des objectifs recherchés. Les chercheurs dudit domaine sont donc liés, de façon étroite, à l'évolution du champ observé. Le processus se veut efficace malgré des situations analysées parfois complexes.

La légitimité de cette science (et son devenir) dépendra, de plus en plus, de l'aptitude de la recherche à pouvoir répondre à une demande sociale et sociétale. La base de ces études (qui se veulent in fine « utiles » ...et en phase avec le monde de l'entreprise) repose sur le recours suivant : des concepts, des outils logico-statistiques et des investigations empiriques (Marchesnay, 2004).

Progressivement, la discipline va instaurer un « travail de conceptualisation et de réflexivité » qui ouvrira de nouvelles perspectives de recherche, de nouveaux champs d'investigation, voire de nouvelles méthodes de travail (Hatchuel, 2001).

(1) Panel Apec Entreprises - Edition 2015, février

Ces sciences n'ont pas pour premier objet l'étude de faits économiques ou sociaux...mais plutôt l'examen des actions collectives qui entraînent la formation d'événements économiques ou sociaux. Ce qui permet, in fine, une meilleure compréhension de l'action collective (ou de la somme de plusieurs actions individuelles).

Le devenir de l'entreprise va donc dépendre, de plus en plus, du renouvellement de pratiques et de techniques...avec un lien fort entre savoirs et relations (Hatchuel, 2001). Ce dernier rappelle qu'il y a, simultanément, émergence de problématiques organisationnelles et existence de techniques (savoir-faire technique) de plus en plus élaborées, en reprenant les propos de Aubert-Krier, en 1962.

Nous allons donc essayer d'avancer en prenant conscience, aussi, de l'impact de la construction sociale de l'employabilité dans le temps...sur la perception individuelle du cadre senior d'aujourd'hui.

Nous allons procéder à une revue de littérature pour essayer de rappeler les contours du concept multidimensionnel de l'employabilité (1-1-1), de la notion de Sentiment d'Employabilité (1-1-2), sans omettre les approches connexes ou les théories « socle » de cette recherche (1-1-3).

Section 1 : Le concept de l'employabilité

Ce concept englobe la notion de Sentiment d'Employabilité qui est subjective (ou perception individuelle de l'employabilité). Notre recherche s'attache à développer une mesure de l'employabilité à travers l'employabilité perçue, d'une population spécifique, dans un contexte de travail français (secteur privé). Pour cela, il nous faut évoquer l'origine du concept de l'employabilité.

1-1 : Le concept multidimensionnel de l'employabilité

Gazier (1990) indique que la définition première de l'employabilité remonte, aux années 1900, en Grande-Bretagne et en 1930, aux Etats-Unis. La première formulation, sur le plan historique, va poser des limites en termes d'âge : entre 16 et 64 ans, en introduisant aussi la notion de « pouvoir et vouloir travailler » (Gazier, 1990). L'idée sous-jacente étant la capacité réelle de l'individu à s'insérer (et s'intégrer) dans le milieu professionnel.

Puis la définition se voudra médicale et médico-sociale, dès les années 1960, aux Etats-Unis : « Aptitude à travailler d'un individu, appréciée par le résultat synthétique de tests fonctionnels (ie relatifs à une pathologie et un travail précis ou pas » (Gazier, 1990, pp.51-53).

Le champ professionnel est pris en compte dans les années 1960/70 (Etats-Unis, Canada) avec cette approche : « Attractivité d'un individu aux yeux d'employeurs potentiels, appréciée par les résultats synthétiques de tests combinant l'évaluation d'aptitudes et de comportements et privilégiant l'intégrabilité professionnelle » (Gazier, 1990, pp.51-53).

En France, la tendance observée est de mesurer la vulnérabilité d'un individu par rapport à l'ancienneté moyenne de chômage.

Dans les années 1970, on va distinguer l'employabilité *moyenne* (liée à la conjoncture économique) de l'employabilité *différentielle*, liée à certaines caractéristiques du travailleur (Gazier, 1990). Dans un marché de plus en plus rationné, les interactions relationnelles font graduellement de l'employabilité une construction permanente. De plus, l'objectivation marchande de capacités individuelles est immédiate dans la culture occidentale. In fine, les objectifs de rentabilité financière et les contraintes des firmes, dans un contexte progressivement globalisé, jouent un rôle sous-terrain mais décisif dans les évaluations d'employabilité.

Plus récemment dans les années 1980, aux Etats-Unis et sur le plan international, une approche (en relation avec des programmes d'aide sociale) sera peu utilisée : « Performances probables d'un groupe sur le marché du travail, mesurées par trois indicateurs probabilisés en liaison multiplicative : sur une période donnée, le temps de détention d'un ou de plusieurs emplois, la durée moyenne (journalière, hebdomadaire...) du travail et le taux de salaire » (Gazier, 1990, pp. 51-53).

Sur le plan historique, la notion a donc évolué depuis son apparition en Grande-Bretagne puis l'évocation du concept aux Etats-Unis sous le gouvernement du président Roosevelt où va se profiler une distinction entre les personnes à qui on proposera un emploi stable et celles qui vont relever de l'aide sociale.

Pour Gazier et al. (1998), le concept évolue plus précisément de la façon suivante (**Annexe 1_Historique_Gazier**) :

- Dès les années 1900 à 1940 (principalement aux Etats-Unis et en Grande Bretagne), il s'agit d'une *employabilité dichotomique* (entre les employables et les non employables), afin d'adapter un traitement d'urgence des chômeurs ;
- Dans les années 1950 (sur le plan international), une *employabilité socio-médicale* émerge, afin d'évaluer et dépasser les obstacles à un emploi régulier pour des individus handicapés ;
- Dans les années 1960 à 1985 (principalement aux Etats-Unis), une politique d'employabilité de la main-d'œuvre est mise en œuvre, avec notamment l'échelle d'employabilité de Estes (1974) comprenant plusieurs items (années de formation, difficultés de langage, santé, statut militaire, âge, motivation, historique de carrière, marché du travail environnant...) ;
- Dans les années 1966-1986 (en France), avec le positionnement clé de Ledrut (1966) sur la probabilité objective de trouver un emploi, l'employabilité devient progressivement la probabilité de sortir du chômage (tandis que la vulnérabilité devient le risque de connaître la perte d'emploi) ;
- Dans les années 1970 au début des années 1980 (sur le plan international), une *employabilité liée à la performance du marché du travail* se dessine, avec l'idée sous-jacente de la qualité de l'emploi : intérêt et difficultés, sécurité et niveau de salaire et ceci, aussi, à des fins

d'évaluation et de comparaison des effets des programmes de politiques de l'emploi ou de formation ;

- Dans les années 1980 (plutôt aux Etats-Unis), *l'employabilité initiative* est mise en exergue (définie comme la capacité à mobiliser et accumuler un capital humain et social : formation tout au long de la vie, flexibilisation du marché du travail, carrière sans frontières...). Il s'agit de commercialiser une offre cumulée de compétences (incluant donc le capital humain mais aussi social, la réputation, les liens informels, le réseau)...le salarié devenant un entrepreneur permanent face à des changements organisationnels rapides avec la perspective d'une sécurité de l'emploi révolue ;

- Dès la fin des années 1980 à aujourd'hui (plutôt en Europe), *l'employabilité interactive* est valorisée (avec la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi, compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail) : l'idée clé que l'employabilité est dépendante aussi d'opportunités, d'institutions, avec un équilibre qui reste à trouver entre une responsabilité individuelle et collective dans l'action.

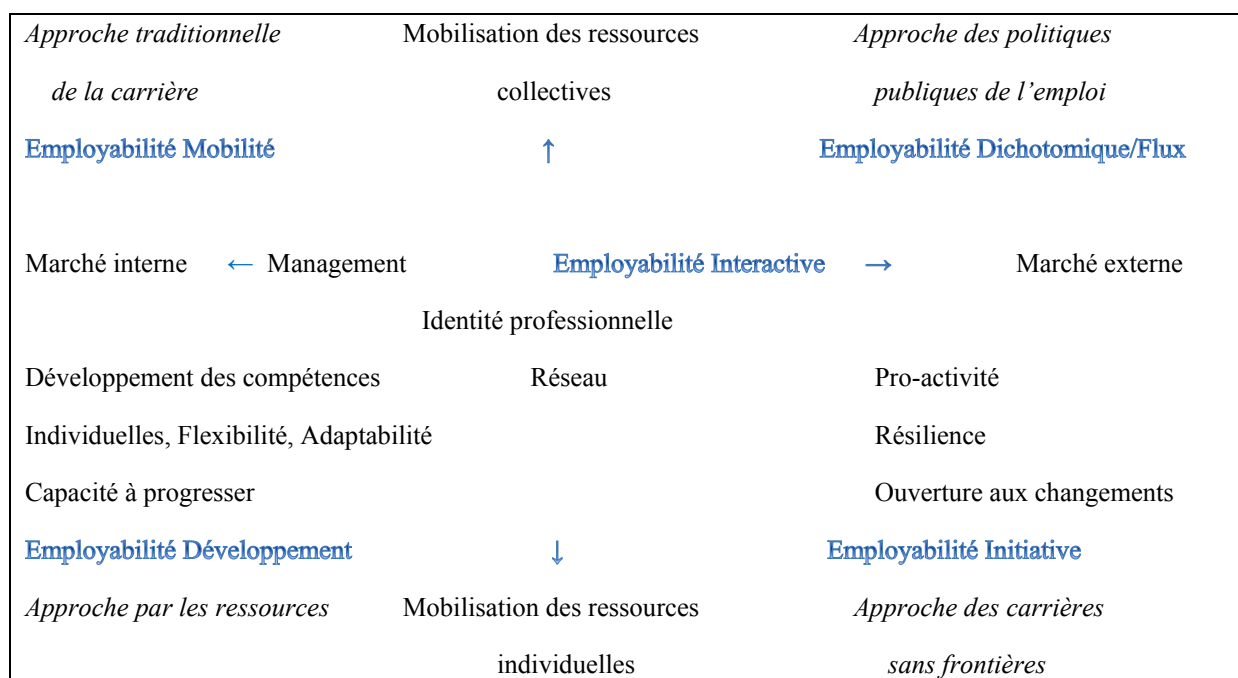


Schéma 1 – Les modèles d'employabilité dans la littérature (Gazier, 1999 ; Mercier, 2011)

Dans un contexte de stabilité et de chômage réduit, la carrière était synonyme d'un parcours évolutif au sein de l'organisation, selon des règles établies de manière collective. La responsabilité de la carrière était donc surtout organisationnelle. Pour Mercier (2011), cette responsabilité s'est déplacée vers l'individu.

L'auteur rappelle l'apparition d'autres formes d'employabilité :

- L'*employabilité mobilité (interne)*, avec des dispositifs de formation et d'évolution internes ;
- L'*employabilité développement (interne)* avec l'idée que le développement de compétences - y compris génériques- rend l'organisation plus performante et plus outillée face aux changements (encore faut-il qu'il puisse y avoir une relation « gagnant/gagnant » entre employeurs et collaborateurs).

Rappelons l'évolution du concept dans le temps :

Chronologie	Courants
1900 (UK) – 1930 (USA) Jusqu'en 1940 (USA) 1950/1960 (USA) 1960/1970 (USA- Canada)	Emergence du concept Employabilité dichotomique (employables et non employables) Employabilité médico-sociale (tests fonctionnels) Employabilité liée à l'intégration professionnelle
1966 (Ledrut en France)	Probabilité de sortie du chômage
Dès 1970	Employabilité <u>moyenne</u> (vs conjoncture économique) et <u>différentielle</u> (caractéristiques individuelles)
Dès 1980	Employabilité <u>initiative</u> (accroître un capital humain) puis <u>interactive</u> (trouver un emploi adéquat ie attributs individuels vs contexte environnant)
Gazier (1999) & Mercier (2011)	Employabilité <u>mobilité</u> (dispositifs internes collectifs : formation, mobilité, réseau, politique salariale...) Employabilité <u>développement</u> (relation « gagnant/gagnant » de l'employeur et de l'employé, flexibilité interne/externe...)

Tableau QL1 – Définition chronologique de l'**employabilité** (Gazier, 1990)

Progressivement, quatre conventions d'employabilité ont été cartographiées (Saint-Germes, 2007) :

- Au niveau des ressources individuelles : l'employabilité *biographique* (« patrimoine » détenu par l'individu) et l'employabilité *projective* (compétences « potentielles » pouvant être déployées dans le futur avec l'aspect « proactif » de la personnalité) ;
- Au niveau des ressources organisationnelles : l'employabilité *moyenne* (liée au contexte économique environnant) et l'employabilité *différentielle* (ou compétences « reconnues » notamment par les pairs).

Mercier (2011), dans la lignée de Gazier (1999), rappelle que ce concept est historiquement utilisé pour catégoriser les individus sur le marché du travail : l'idée est de pouvoir classer les personnes les moins employables sur le marché de l'emploi (et d'en identifier, aussi, les raisons : médicales, sociales, économiques...), tout en mettant en place des actions d'accompagnement de ce déficit d'employabilité via des politiques publiques dites actives (dont le développement de la formation) ou passives (indemnisation des personnes invalides, par exemple).

L'auteur évoque le lien pertinent en l'employabilité et l'évolution des marchés du travail en mettant en exergue quatre mouvements fréquemment relatés dans la littérature :

- La turbulence croissante des marchés avec un environnement changeant et incertain,
- Les transformations des catégories d'emploi vers plus de flexibilité (voire de précarité),
- L'externalisation des marchés du travail (en dehors des organisations voire en dehors du territoire national),
- La croissance du chômage (et la persistance d'un chômage structurel).

Mercier (2011), en s'appuyant sur les travaux de Saint-Germes (2008) rappelle l'importance de l'existence des intermédiaires de l'emploi. Ces derniers ont façonné leurs propres « normes » d'employabilité selon leurs pratiques, la connaissance du tissu local sans oublier les individus qu'ils sont amenés à accompagner : la capacité d'ajustement de l'individu à son contexte environnant est perçue comme un déterminant de l'employabilité.

La problématique semble devenir l'affaire de tous : instances gouvernementales nationales et locales, travailleurs en transition professionnelle mais également... salariés en situation d'emploi stable. Elle se situe aussi dans la rationalisation des politiques interventionnistes publiques au regard d'un marché du travail (mondial) plus compétitif (Gazier et al., 1998).

La notion comporte, donc, de multiples dimensions et sa définition varie selon les acteurs impliqués (entreprises, Etat...). Elle est, aussi, de plus en plus utilisée comme signal d'alerte par rapport à un environnement moins sécurisant pour l'individu. L'image contemporaine qui se dessine (y compris pour le senior) est celle d'un travailleur plus indépendant (capable de vendre sa « force de travail » physique ou intellectuelle comme un entrepreneur), flexible et qui prend des risques sur le marché du travail. Progressivement, l'individu est amené à devenir proactif face aux changements, capable également de détecter les opportunités pertinentes sur un marché du travail, d'obtenir une information efficace via son réseau...et qui sache aussi argumenter sur ses choix de trajectoires.

Pour les seniors, l'employabilité englobe la capacité à faire face des modifications de fonctions et d'environnement. Pour certains auteurs, la définition du concept est associée à six capacités possibles (temporaires ou non) après l'insertion professionnelle :

- La disponibilité géographique,
- La disponibilité dite « quantitative » (à savoir la flexibilité au niveau du volume horaire de travail),
- La mobilité fonctionnelle,
- La disponibilité dite « qualitative » (pouvoir occuper presque simultanément différentes fonctions),
- La disposition à se former (temps de travail, hors temps de travail...),
- La volonté de changement (Kieken & De Coninck, 2000).

On s'attend, désormais, à ce que les individus soient plus flexibles, pro actifs, capables de faire face aux changements et disposés à gérer l'incertain et le complexe. La crainte du manque d'employabilité est réelle si certains symptômes existent (voire se cumulent) :

- Un niveau de formation initiale faible ;

- L'absence ou l'insuffisance de formation continue sur plusieurs années ;
- L'obsolescence du savoir-faire face aux mutations technologiques ;
- Une attitude passive face à des opportunités possibles ;
- Le manque de compétences transversales et notamment des compétences relationnelles ;
- L'absence d'une zone d'expertise en avançant dans la carrière ;
- La posture du non-changement ;
- La diminution de la performance professionnelle (Finot, 2000).

Plutôt que de protéger l'emploi essentiellement par des règles juridiques, la tendance actuelle que remarque Gautié (2002) est d'aider le travailleur à entretenir son employabilité tout au long de son parcours professionnel.

Boyer (2004) évoque l'idée qu'on assiste, aujourd'hui, à une gestion fondée sur le savoir-faire de chaque salarié (ou groupe de salariés notamment en gestion de projets) et à un retrait de la gestion des parcours exclusivement par l'ancienneté.

Baruel-Bencherqui (2005) relève que pour l'individu, l'objectif sous-jacent est de ne pas être coupé du monde ou du marché du travail : en effet, alors que la compétence se construit et se renforce au sein de l'entreprise, l'employabilité est un continuum dans la carrière permettant d'acquérir les atouts, pour un changement à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure.

Fugate (2006), évoque un concept d'employabilité « solide » si l'individu est suffisamment outillé en termes de savoirs, compétences et capacités.

Dacre-Pool & Sewell (2007) analysent l'employabilité comme la résultante du triptyque estime de soi, efficacité personnelle et confiance en soi et ceci, après une évaluation individuelle (et honnête) de ses atouts (carrière apprenante, expérience professionnelle et de vie, savoirs, compétences génériques et intelligence émotionnelle).

Pour Fugate & Kinicki (2008), la disposition à l'employabilité est le fossé séparant l'individu de son environnement et facilitant l'identification d'opportunités. Pour ces auteurs, il ne faut pas négliger une certaine prédisposition (en amont du comportement) faisant appel à des caractéristiques psychologiques propres à l'individu, comme par exemple :

- L'ouverture au changement dans le travail : le fait de considérer le changement comme un défi et non une contrainte ;
- La résilience au travail et dans son parcours : le fait de se sentir employable a des répercussions sur les comportements de croyances en soi et de confiance ;
- Les objectifs de carrière : plus les objectifs sont ambitieux et plus la probabilité de réussir est importante ;
- La pro- activité dans la carrière et le travail : le fait de savoir détecter et anticiper les évolutions, savoir chercher les informations clé sur le marché afin de mieux piloter son parcours ;
- L'identité de travail : qui régule et permet de soutenir le comportement des individus.

Le recours à ce concept peut être une réponse immédiate et proactive aux attentes sociales dans un contexte chahuté, mais également une rhétorique managériale permettant à l'entreprise d'introduire de la flexibilité, tout en élargissant un portefeuille de compétences (Ben Yedder & Slimane, 2008).

La volatilité économique incite, de plus en plus, l'individu à développer son employabilité, ses compétences, son réseau relationnel pour se sécuriser soi-même. La notion de parcours semble intégrer la possibilité de pouvoir combiner, dans le même laps de temps, des statuts, des situations d'emplois, des sources de revenus variées. Il faudra se demander si la formation initiale est suffisamment en adéquation avec les postes proposés. Le projet professionnel risque donc d'être ajusté, en permanence, pour permettre de bâtir, renforcer et sécuriser son propre parcours professionnel (Rouault et al., 2008).

Pour Levasseur (2008), et au niveau des travailleurs seniors, l'idée généralisée est que la panoplie de capacités cognitives diminue avec l'âge tandis que la demande de capacités cognitives des entreprises augmente au cours du temps, de façon irrémédiable. Mais l'employabilité des seniors semble dépendre d'interactions complexes, entre facteurs propres à l'individu et facteurs spécifiques à l'entreprise. La relation empirique entre âge et performance au travail n'est toujours pas vraiment tranchée et présente une certaine variabilité inter individuelle. La baisse de certaines capacités peut être d'ailleurs freinée par un apprentissage donné. La problématique de l'employabilité des seniors est surtout réelle pour

les travailleurs dont la mission consiste essentiellement en l'exécution de tâches manuelles et répétitives. Mais les professions les plus intellectuelles ne sont pas à l'abri d'un déclin du potentiel d'employabilité avec l'âge, même si elles restent moins touchées par le déclin cognitif constaté au niveau de professions plus manuelles. Au niveau de l'entreprise moderne, l'expérience semble avoir une importance moindre surtout dans les secteurs où les mutations technologiques sont les plus élevées et les plus rapides. L'augmentation de technologies innovantes jouerait donc, à priori, plus en défaveur des individus les plus expérimentés et donc les plus âgés.

Selon l'auteur, la notion d'employabilité implique aussi un niveau minimum d'éducation, de formation, d'autonomie et de capital culturel.

Dans l'hexagone, employabilité et formation continue sont liées : or l'organisation tend à assumer la formation (avant tout) des compétences spécifiques liées à l'entreprise plutôt que les compétences générales (ou les compétences transférables à d'autres structures). La notion récente de « sécurisation des parcours professionnels » semble tendre vers un souhait discrètement évoqué par les instances gouvernementales d'employabilité dite durable. La formation professionnelle est, notamment, un des éléments majeurs de l'employabilité (Vatteville, 2009) grandement mise en valeur dans notre pays.

Kadefors (2010) évoque les attitudes négatives de certains décideurs et acteurs du marché du travail en rappelant les préjugés et discriminations dont les seniors peuvent faire l'objet : manque de flexibilité, réticences face aux changements notamment technologiques... La mise à l'écart de cette catégorie de population affecte aussi le transfert de savoirs et de compétences aux plus jeunes. Au niveau des facteurs sociétaux, le rôle des institutions et gouvernements successifs reste non négligeable.

Au niveau de l'entreprise, le développement de l'employabilité permet, à court terme, l'avènement d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la productivité. Il contribue, aussi, à un meilleur climat social. A plus long terme, cela permet à la firme de préparer les compétences nécessaires à la production de demain. Pour cela, encore faut-il connaître les leviers d'action (politique sociale et salariale, gestion des compétences favorisant une réelle transférabilité...) pour pouvoir la développer (Ben Hassen & Hofaidhllaoui, 2012).

Hofaidhllaoui & Roger (2014) rappellent les principales dimensions de l'employabilité : les facteurs individuels, organisationnels et ceux liés au poste de travail. C'est un processus permanent d'interactions entre le salarié, le marché de l'emploi et les outils mis à la disposition via les ressources humaines de l'entreprise. Les dimensions de ce concept englobent les attitudes, les traits de personnalité et les compétences. Pour les auteurs, sept variables explicatives conduisent à l'employabilité individuelle :

- Deux variables individuelles : la volonté d'accepter la mobilité et la personnalité proactive ;
- Une variable liée à l'exercice de l'emploi : l'autonomie ;
- Quatre variables dépendantes de l'organisation : le climat d'apprentissage, le support du supérieur hiérarchique, le réseau social intra-organisationnel et inter-organisationnel.

Le mouvement semble tendre vers une plus grande individualisation de la relation de travail et une déconstruction de l'emploi salarié. L'emploi, dans le contexte actuel, n'est plus une condition suffisante de l'intégration sociale. Le risque du « non emploi » semble une étape inhérente à la trajectoire professionnelle de tout salarié, voire un virage permettant de se repositionner professionnellement (et parfois socialement). Cependant, l'absence d'activité n'est plus synonyme de chômage au sens strict. Ce cap peut permettre de constituer ou de reconstituer les fondations d'une identité professionnelle et sociale pour autant que les pièges de l'inactivité soient évités (et donc de consacrer du temps pour étoffer son réseau... même si le fait d'être en poste favorise mieux la constitution du réseau professionnel).

De la relation salariale basée sur un échange (avec des règles prédéfinies entre prestation et rétribution), on se dirige vers une collaboration sur une période plus temporaire avec des porteurs de projets. Si le travailleur inactif sait faire un bilan constructif de son parcours passé, communiquer concrètement sur son projet professionnel, mettre en valeur ses atouts, chiffrer ses réalisations, organiser sa recherche d'emploi...il possède alors des compétences réutilisables dans le champ professionnel : la recherche d'emploi s'est professionnalisée. Le salarié peut devenir un individu stratège, auteur ou co-auteur de son employabilité. Se dessine alors une société où coexistent des individus relevant de l'univers salarial, d'autres relevant de la sphère de l'insertion et des populations exclues des deux champs (Ebersold, 2004).

L'employabilité en GRH, aujourd'hui, semble correspondre à une double obligation :

- L'entreprise, de son côté, dont le rôle englobe l'entretien des capacités productives de ses collaborateurs, leur évolution et progression, à mesure des progrès technologiques ;
- Le salarié qui est encouragé à être attentif à l'entretien de ses connaissances : il est à l'initiative de sa propre formation et responsable de sa capacité à occuper et garder un emploi.

Le contexte ambiant (avec notamment la persistance du chômage structurel, les processus de rationalisation et de recherche de main d'œuvre flexible) favorise une organisation « dégraissée » d'effectifs perçus comme moins « opérationnels » et adaptable avec moins de postes permanents...compliquant, de fait, l'embauche ou le retour à l'emploi des plus âgés. Le risque (déjà visible) étant la construction d'un « noyau » dur de travailleurs permanents (d'un âge intermédiaire) avec, en périphérie, des travailleurs juniors et seniors.

L'employabilité, synonyme d'adaptation pour les travailleurs sur le marché du travail, est devenu un objectif en soi : développer l'employabilité implique du maintien et de l'accroissement de compétences, sans oublier le rôle de la DRH. Cette dernière est un vecteur facilitateur –officiel- de mobilité interne et externe... officiel, car le poids du réseau interne (hors DRH) peut impacter, de plus en plus, les trajectoires de mobilité interne (surtout pour les cadres).

Il s'agit donc d'un concept dont le sens a évolué dans le temps et dont les multiples formes conduisent à des définitions différentes. Auparavant, avoir un emploi attestait du caractère « employable » de la personne. Aujourd'hui, être employable facilite l'accès et l'obtention d'un emploi et aide aussi pour pouvoir en changer. Etre embauché favorise donc l'employabilité. L'enjeu semble devenir progressivement sociétal.

L'employabilité permettrait donc d'adapter les individus au marché de l'emploi, mais aussi de les accompagner dans les mutations internes de l'entreprise et de faciliter ainsi leur adaptation face à un environnement devenu plus compétitif.

1-2 : La recherche de Van der Heijde et Van Der Heijden (2005, 2006) :

De l'employabilité à l'intérêt d'investiguer le Sentiment d'Employabilité

Dans le cadre d'un projet européen et dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, ces chercheurs ont mené une recherche, en 2002, auprès de deux groupes

de répondants (314 collaborateurs et 334 managers N+1) au sein d'une entreprise néerlandaise de matériaux de construction (83,3 % étaient des hommes et 84,8 % vivaient en couple).

Cette recherche, centrée sur l'individu avait comme objectif de bien différencier l'employabilité de ses déterminants (facteurs individuels, organisationnels et contextuels) et de ses conséquences (la réussite de carrière).

Les auteurs ont défini l'employabilité comme l'obtention et la réalisation de l'emploi via l'utilisation permanente et optimale de ses compétences (ie le savoir-faire individuel liée à l'interaction entre les connaissances propres et l'expérience à l'épreuve du fonctionnement organisationnel).

Face à la concurrence, l'entreprise se démarque en ayant des salariés compétents et par une politique pertinente d'investissement en capital humain. La compétence semble donc un facteur de différenciation à la fois pour le collaborateur (qui peut ainsi répondre à des opportunités de carrière) et pour l'organisation (qui rassemble une multitude de compétences intéressantes).

Ces auteurs ont abordé un concept d'employabilité centré, uniquement, sur l'individu (ce qui est, aussi, notre choix, dans l'étude présente au niveau du Sentiment d'Employabilité).

L'employabilité concerne les attributs et les attitudes individuelles permettant l'obtention ou le retour à l'emploi. La conséquence est qu'il s'agit d'une version de l'employabilité comportant une dimension relativement pragmatique pouvant favoriser la promotion de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie, l'amélioration de l'information sur le marché global de l'emploi (interne et externe) et la flexibilisation de ce dernier.

Cette approche a, cependant, engendré certaines critiques : l'approche étant basée sur les caractéristiques individuelles, elle omet les éléments extérieurs indépendants de la volonté de l'individu (même bien intentionné) : un marché du travail sectoriel encombré voire saturé (sur le plan géographique, au niveau des débouchés économiques dans l'hexagone et/ou à l'export...).

Avec le recul, les analystes du marché du travail (ainsi que les intermédiaires de l'emploi) constatent que le concept d'employabilité, généralement abordé dans certaines recherches et

politiques de l'emploi) négligent le volet concernant la demande réelle de travail, le comportement de l'employeur (notamment les critères, plutôt stricts dans le contexte français, des recruteurs ...particulièrement au sein des grandes structures) et d'autres facteurs contextuels (tissu économique local) impactant l'accès ou le retour potentiel à l'emploi.

C'est aussi notre posture concernant notre étude qui, certes, retient l'individu comme objet de recherche mais sans négliger l'impact d'événements extérieurs à celui-ci.

La littérature académique –qui manque de consensus sur le concept de l'employabilité- met, essentiellement, en exergue la dimension individuelle. Notre objectif est de comprendre les comportements des individus par rapport à leur propre employabilité : nous nous intéressons donc au Sentiment d'Employabilité (ou perception individuelle de l'employabilité) afin d'analyser l'employabilité « perçue » (sous l'angle individuel).

1-3 : La recherche menée par Bader (2007) et l'importance de la dimension individuelle

La recherche avait pour vocation d'étudier la capacité relative de l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (en interne ou en externe de l'organisation) et d'analyser, in fine, les facteurs contribuant à l'employabilité individuelle.

Cette étude avait aussi pour objectif de réaliser une version française de l'échelle de mesure élaborée par Van Der Heijde & Van Der Heijden (2005, 2006) puis de tester cette échelle sur un échantillon français (224 cadres contactés via le réseau universitaire d'anciens élèves) et de démontrer, in fine, la multi-dimensionnalité de ce concept.

Le chercheur a mis, premièrement, en exergue l'importance des réseaux sociaux instrumentaux à l'intérieur de la firme et dans une moindre mesure, l'impact des réseaux sociaux inter-organisationnels.

D'autres facteurs peuvent jouer : un contexte organisationnel apprenant, le travail en équipe, l'autonomie (ie choix des méthodes à appréhender, choix des critères d'évaluation du travail, planification du travail), l'esprit d'initiative, le recours à la mobilité...

L'auteur a surtout rappelé l'importance de la responsabilité individuelle dans le développement de l'employabilité : avoir une personnalité proactive qui s'adapte et sait faire face aux changements (ie savoir améliorer le contenu de son emploi, savoir accroître ses

compétences selon les besoins du marché du travail, savoir initier le changement en interne ou en externe)...sans oublier le réseau interne (pour développer ses compétences et sa carrière) ou externe et le recours, avec pertinence, aux mobilités géographique et fonctionnelles.

Sur l'aspect de la personnalité proactive, le chercheur a une posture similaire à Fugate & Kinicki (2008) : l'employabilité dépendrait d'une « prédisposition » individuelle avec plusieurs dimensions (« l'ouverture » aux changements, la capacité à « rebondir », le désir de progresser sur le plan professionnel, la proactivité avec l'envie d'anticiper, l'optimisme au travail et l'identité au travail...liée à son métier et non à l'organisation).

La dimension individuelle de l'employabilité reste présente dans beaucoup de recherches mais avec une caractéristique de moins en moins « statique » du comportement individuel comme l'analysent également Forrier & Sels (2003).

Il est donc logique de s'intéresser au Sentiment d'Employabilité au-delà du concept général de l'employabilité.

1-4 : La recherche menée par Othmane (2011) incluant la perception subjective

Othmane (2011) a procédé à une recherche sur l'employabilité en établissant une définition adaptée au contexte français et en essayant d'identifier des dimensions. La volonté a été aussi de construire une échelle de mesure et de cerner les déterminants (organisationnels, personnels et sociodémographiques).

Le chercheur a donc mis en évidence des variables favorisant l'employabilité (englobant les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, la recherche d'emploi, le développement du réseau, l'adaptation et l'équilibre personnel).

Un des objectifs de la recherche était aussi de savoir si les caractéristiques individuelles (ie sociodémographiques) avaient une incidence sur l'employabilité (grâce à l'analyse de la variance) : le diplôme, la situation familiale et l'état de santé sont des facteurs explicatifs. Sur le plan organisationnel, l'employabilité est influencée par :

- la formation,
- l'apprentissage organisationnel,

- le soutien du supérieur hiérarchique,
- le Sentiment d'Efficacité Personnelle,
- le locus de contrôle interne.

Il s'agissait aussi d'aborder, à la fois, la capacité et la volonté de mener une démarche de recherche d'emploi. Le processus englobe la clarté du projet professionnel, les ressources affectives nécessaires pour effectuer les démarches de recherche d'emploi tout en expérimentant la phase active : la maîtrise des techniques pour chercher efficacement un emploi. Cela implique la recherche d'informations sur les opportunités vacantes, la prise de contacts avec les structures potentielles et la présentation affinée de ses compétences.

Conformément aux résultats de la recherche portée par Bader (2007), il n'y a pas de lien significatif entre employabilité et âge...contrairement aux résultats découlant de l'étude menée par Van der Heijde et Van der Heijden. Cependant, pour le chercheur, l'influence de l'âge sur l'employabilité est liée à la culture de l'entreprise, à sa politique RH en faveur des seniors et au secteur d'activité d'appartenance.

Dans sa quête d'une définition appropriée de l'employabilité, Othmane (2011) a recueilli les propos de cinq professionnels de l'emploi et d'une vingtaine d'individus actifs et demandeurs d'emploi : la capacité à obtenir et occuper un emploi (grâce à un savoir-faire et des compétences sociales) et la volonté (de travailler et d'être mobile, si nécessaire) sont des facteurs décisifs. Au niveau des non-professionnels de l'emploi qui ont été interrogés, le chercheur a également cherché à recueillir la perception individuelle de l'employabilité.

Il est donc pertinent d'investiguer la notion de Sentiment d'Employabilité.

Section 2 : Le Sentiment d'Employabilité : l'intérêt de cet angle d'approche

2-1 : Le Sentiment d'Employabilité : une mesure de l'employabilité

Pour Swigon (2011), le concept d'employabilité relève de la responsabilité individuelle sans omettre la prise en compte du contexte environnemental...tandis que le Sentiment d'Employabilité est partie intégrante du pilotage ou du management de l'employabilité individuelle (ie PEM : Personal Employability Management).

Mercier (2011) aborde le Sentiment d'Employabilité comme un indicateur de l'employabilité réelle...qui reste plus aisé à appréhender sur le plan méthodologique.

Pour cet auteur, l'âge est un facteur clé dans la construction du Sentiment d'Employabilité. C'est également l'analyse de Wittekind *et al.*, (2009), qui a mené une recherche auprès de 465 salariés issus de quatre entreprises suisses (et réalisée en trois phases sur deux ans).

Les déterminants du Sentiment d'Employabilité sont : la qualification, le soutien hiérarchique à la carrière, le niveau de compétences et l'ouverture au changement.

Dacre-Pool & Sewel (2007) ont réalisé, dans le milieu académique, une recherche sur le Sentiment d'Employabilité qui met en exergue l'importance du développement de la carrière apprenante, le niveau d'expérience professionnelle, les compétences génériques transférables et l'intelligence émotionnelle.

Bernston (2008) a mesuré l'impact de facteurs contextuels (marché du travail) et individuels (capital humain) sur l'employabilité perçue : une prospérité économique environnante, le fait d'habiter une métropole active, des conditions de travail favorables sur le plan physique et psychologique sont, pour lui, des éléments contributifs.

Pour ce dernier, le processus est subjectif...en lien avec des comportements perçus comme efficaces pour trouver ou retrouver aisément un emploi.

L'employabilité est donc perçue comme la conséquence de croyances individuelles dans la possibilité d'obtenir un nouvel emploi. Les déterminants sont de deux natures pour ce chercheur :

- Des facteurs situationnels ou contextuels : la structure du marché du travail, les opportunités offertes (en interne ou en externe), les facteurs organisationnels en intra dans la firme...
- Des facteurs individuels : le capital humain et social, les comportements et ressources individuelles, les aspects démographiques (dont l'âge et le genre), les dispositions individuelles (estime de soi, efficacité personnelle...).

Pour Bernston (2008), l'éducation ou la formation initiale (ainsi que le développement de compétences) ont une influence positive sur le Sentiment d'Employabilité. Le fait d'être titularisé (ou en contrat à durée indéterminée) ne joue pas. Par contre, l'environnement de

travail, les conditions de vie, la localisation géographique ont une relation positive. Il évoque également des effets positifs possibles sur la santé et le bien-être.

De Cuyper et al. (2011) ont mené une recherche sur l'intention de mobilité et le Sentiment d'Employabilité. Ce dernier est défini comme la capacité à pouvoir se mouvoir vers un autre emploi.

L'idée sous-jacente étant l'adéquation des profils (savoir, savoir-faire et savoir-être) avec un marché du travail donné. In fine, la question est, aussi, de savoir si le fait d'être moins engagé dans une organisation (carrière nomade...) rend plus mobile et donc plus employable. La recherche (avec l'utilisation d'un questionnaire électronique) portant sur ce sujet a été menée :

- en deux temps (2008 et 2009) au sein de deux universités finnoises parmi le personnel administratif, technique et académique et a représenté 1 314 répondants ;
- en deux temps également (2009 et 2010) parmi du personnel médical (administratif, technique et infirmier) au sein d'un hôpital et a englobé 308 répondants.

Les questions portaient sur les chances d'accès à un emploi (compte tenu des qualifications et de l'expérience), l'adéquation du profil avec le marché du travail ambiant, la facilité d'accès à une autre opportunité dans une organisation différente... Les résultats n'ont pas montré de lien probant entre l'intention de mobilité et le Sentiment d'Employabilité.

Tillou & Igalens (2011) évoquent brièvement, au niveau d'une étude portant sur l'engagement professionnel, une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le Sentiment d'Employabilité (ceci sur une population de 250 consultants répartis au sein de 16 cabinets de conseil en management en France, population sensible aux initiatives organisationnelles renforçant l'employabilité).

Pour Nazar & Van Der Heijden (2012) dans la lignée de Schnabel (2000), l'individu doit gérer sa carrière en « négociant » les changements croissants du marché du travail : internationalisation, informatisation, individualisation et intensification.

Récemment, d'autres auteurs (Sok et al., 2013) évoquent l'affaiblissement du contrat psychologique (ie le potentiel non-respect de cette relation de réciprocité) comme une cause possible de la progression de ce sujet contemporain. Les pratiques organisationnelles ont un

impact sur les attitudes et les comportements des collaborateurs et sont sources de facteurs de motivation dans le processus des relations professionnelles.

Kirves (2014) s'appuie sur des recherches récentes (Bernston et al., 2006 ; Rothwell & Arnold, 2007) pour relier le Sentiment d'Employabilité au degré de facilité de trouver un nouvel emploi, sans omettre la perception des opportunités du marché de l'emploi.

Son étude porte sur les travailleurs temporaires, groupe potentiellement perçu comme étant défavorisé. Des employés finnois de deux universités ont répondu à cette recherche via des questionnaires électroniques envoyés sur trois périodes (2008 – 2009 – 2010) et réunissant, de façon successive, 2 137 puis 1 314 et enfin 926 répondants. L'auteur insiste sur la mouvance de la perception selon les étapes clé de la vie : au démarrage de la carrière, en étant demandeur d'emploi ou en activité. Les antécédents sont liés à des facteurs :

- contextuels (marché du travail, situation économique globale...) ;
- individuels (sorte de capital en mouvement notamment la mobilité).

Le chercheur s'attache surtout à voir les relations entre le Sentiment d'Employabilité sur l'insécurité professionnelle perçue (relation négative) et le bien-être au -et hors- travail (relation positive)...sans négliger l'interaction des antécédents, à savoir :

- le type de contrat (pas d'impact direct),
- la perception individuelle de la mobilité (avec une influence plus forte pour les salariés permanents),
- l'optimisme (relation positive pour les travailleurs temporaires et permanents).

2-2 : La recherche menée par Rothwell & Arnold (2011) ou la perception individuelle de l'employabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation

L'intérêt de l'étude était de voir si le Sentiment d'Employabilité était distinct de la notion du succès de carrière individuellement perçu et de l'engagement professionnel...et aussi d'analyser les possibles relations avec l'âge, le genre, le parcours académique antérieur et le statut (jeune diplômé ou profil expérimenté).

Les auteurs insistent sur le rôle de l'individu, sans omettre les variations du marché de l'emploi. Pour eux, le Sentiment d'Employabilité va de pair avec la facilité à conserver son emploi ou pouvoir accéder, facilement, à une nouvelle opportunité.

Pour De Cuyper et al. (2011), le Sentiment d'Employabilité serait positivement lié à la satisfaction au travail et...à la performance (évaluée par l'individu).

Les facteurs d'influence englobent le savoir, les compétences, l'apprentissage du savoir, le pilotage de sa carrière et la recherche d'emploi, le savoir-faire professionnel, sans oublier la notion de résilience similaire –pour eux- à l'efficacité personnelle. Ils n'omettent pas de mentionner comme éléments clé l'existence des marchés internes du travail, ainsi que des marchés externes.

Les auteurs, dans la lignée de Rajan et al.(2000), ont rappelé l'importance des politiques gouvernementales mises en place et des opportunités du marché du travail...tout comme Bernston (2008) pour qui les débouchés du marché de l'emploi exercent une influence sur le Sentiment d'Employabilité (en complément de facteurs propres à l'individu comme le capital humain ou de dispositions personnelles comme le Sentiment d'Efficacité Personnelle).

L'objectif majeur de la recherche, in fine, était de voir si le Sentiment d'Employabilité se distingue, vraiment, du succès de carrière individuellement perçu et de l'engagement professionnel.

Ci-après une synthèse des recherches antérieures portant sur les deux notions :

Concept	Dimensions	Opérationnalisation <i>(instrument de mesure)</i>
Employabilité	<u>-Compétence</u> (ou Expertise Occupationnelle) <u>-Anticipation</u> <u>-Flexibilité personnelle</u> -Esprit d'entreprise (« maison ») -Relation « gagnant/gagnant » employeur & collaborateur <i>Seuls certains items des 3 premières dimensions seront utilisées</i>	Van der Heijde & Van der Heijden (2006)
Employabilité <i>(Pas de lien direct entre employabilité et âge)</i>	-Personnalité pro active & <u>flexibilité</u> -<u>Réseaux</u> (surtout internes) <i>Analyse des attributs individuels (dont le genre & l'âge) & des caractéristiques organisationnelles (secteur d'activités, taille de l'entreprise...)</i>	Bader (2007) → traduction française de l'échelle de Van der Heijde & Van der Heijden (2006)
Employabilité <i>(Pas de lien direct entre employabilité et âge)</i>	Intérêt notable de la recherche : introduction d'outils en matière de recherche d'emploi dont les TRE (Techniques de Recherche d'Emploi) <i>Examen de l'impact des :</i> -<i>Variables organisationnelles (formation professionnelle, apprentissage, mobilité, évaluation, soutien du supérieur)</i> -<i>Variables personnelles (sentiment d'efficacité, locus de contrôle interne)</i> -<i>Variables sociodémographiques (âge, situation familiale, diplôme, genre, expérience, état de santé)</i>	Othmane (2011)
Perception individuelle de l'employabilité <i>(Faible corrélation –négative- de l'âge avec l'employabilité externe)</i>	<u>-Sentiment d'efficacité personnelle</u> Employabilité interne -Employabilité externe	Rothwell & Arnold (2007)

Tableau QL2 – Synthèse des recherches antérieures sur l'Employabilité & le Sentiment d'Employabilité

Section 3 : Les approches connexes (théories)

L'exploration théorique nécessite de procéder de manière essentiellement inductive (Thiétart, 2007) et doit rester pertinente par rapport au domaine d'exploration du chercheur.

Il est important de retracer les principales théories socle de notre recherche (émanant, aussi, d'études antérieures) qui sont à l'origine de nos construits finaux.

L'objectif est, à la fois, d'utiliser des théories qui ont servi de cadres de référence au niveau des recherches antérieures et d'avoir recours à des théories en phase avec le sujet étudié.

3-1 : Le capital humain

La théorie du capital humain est profondément indissociable des notions abordées dans cette recherche : nos auteurs clé en matière de définition de l'employabilité (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005) y font référence : la conceptualisation de l'employabilité –traitée, ici, sur le plan individuel- est basée sur les compétences. La perspective est liée à l'approche par les « ressources » ou « *Resource-based View* » (Wernerfelt, 1984) : les compétences sont susceptibles de rendre l'organisation performante, de renforcer sa compétitivité et de permettre peut-être à l'individu de s'estimer plus employable.

Deux économistes de renom, à savoir Théodore Schultz (lauréat du prix Nobel d'Economie en 1979, avec Arthur Lewis) et Gary Becker (prix Nobel d'Economie en 1992, pour ses travaux sur le développement de ce concept) sont à l'origine de cette approche. Le savoir, l'expérience, le talent à exercer une fonction, la capacité de résistance face à des événements négatifs...peuvent être des éléments constitutifs d'un capital. De plus, les investissements intellectuels opérés par les individus donnent lieu à un retour sur investissement qui peut ensuite être mesuré, à terme.

L'originalité de la théorie est d'élargir le raisonnement micro-économique (déjà utilisé au niveau du capital financier ou physique) au capital humain, c'est-à-dire les connaissances et aptitudes des individus (Mincer, 1958 & 1974). Ce capital peut s'acquérir par l'éducation (et la formation initiale), se préserver et se développer (notamment par la formation continue) et engendrer des dividendes (grâce à l'augmentation de la productivité de ce capital).

Ces travaux permettront aussi à deux chercheurs en gestion, Flamholtz et Lacey (1981) d'analyser des politiques de gestion des ressources humaines. Puis, à la fin des années 1990, ce concept sera largement diffusé. Autier (2006) rappelle que cette notion est reprise pour désigner les compétences des travailleurs.

Le capital humain peut s'accroître par trois types d'acteurs : les individus (par eux-mêmes ou via leur réseau), les entreprises et les états. Le travailleur va donc détenir, accumuler et optimiser un capital de compétences tandis que l'entreprise sera l'agrégation de ces portefeuilles.

Cette approche peut théoriquement, en partie, expliquer le développement de marchés internes du travail favorisant la construction de carrières spécifiques, en mobilité interne. Davenport (1999) renforcera l'idée que les salariés sont des propriétaires investisseurs en capital humain. Enfin, puisque les individus sont propriétaires de leurs compétences, la logique voudrait qu'ils reçoivent des contreparties aux investissements qu'ils opèrent et des risques qu'ils prennent, à mettre leur capital humain (générique et/ou spécifique) à disposition de l'entreprise. Les structures peuvent donc relever le challenge du développement du capital humain en offrant, par exemple, l'accès au partage de la valeur créée et/ou la participation aux dispositifs de gouvernance de la structure. Les firmes ont alors deux voies possibles d'action :

- contribuer au développement des compétences individuelles et à la mise en œuvre d'une relation efficace entre les organisations et les salariés,
- ou éviter de relever ce défi et engendrer alors des effets négatifs, notamment une dépréciation de l'employabilité (Autier, 2006).

Bastid (2001) rappelle que le capital humain (clé de voûte du capital immatériel) est le fruit de l'association des **compétences** de l'engagement et de l'intelligence des salariés et ceci en relation avec les politiques de gestion des ressources humaines. Ce chercheur met en exergue l'importance des compétences (talents, savoir-faire, capacités), des attitudes (motivation, qualités managériales du management) mais aussi l'agilité intellectuelle (capacité à innover, entreprendre, faire partager) en reprenant les propos de Bontis (1999). L'auteur insiste sur l'importance de l'organisation et de la qualité de son management pour mettre en œuvre de façon optimale ce capital humain comme l'évoque Steward (1997). Elle n'oublie pas l'impact du contexte environnemental (environnement professionnel et contenu du travail...) en plus

de celui du savoir (compétences, connaissances, capacités) et de la motivation (existence ou inexistence de moyens de reconnaissance à caractère financier ou non financier). La rétribution financière est, en effet, à prendre en considération au-delà de la reconnaissance des performances, des opportunités de progression et du simple accomplissement dans le poste, comme le suggère Davenport (1999).

Ce concept mérite d'être décliné aujourd'hui sous un angle moins stratégique, mais plus gestionnaire. Il faut être en phase avec le fait, qu'aujourd'hui, l'individu peut disposer à tout moment de son capital humain pour le mettre à disposition dans une autre entreprise et ceci...dans un contexte où il est, de plus en plus, acteur de son propre devenir (Bastid, 2001).

Lamotte (2003) souligne que l'accumulation de ce capital est importante avant le démarrage de la vie active puis progresse au cours du parcours professionnel. Ce capital peut être propre à une entreprise, et dans ce cas, l'impact sera faible sur le marché du travail. Si la structure contribue au coût de la **formation continue**, elle va se rembourser au fil du temps. Le coût du travail est plus élevé au départ que la productivité, l'entreprise va amortir son investissement progressivement. L'expérience accroît la productivité et la rémunération suit cette évolution.

Cappelletti (2010) indique que le capital humain d'une entité n'est pas un ensemble statique de potentialités, mais dépend aussi de la qualité de son management. Le capital humain est donc raisonnablement mesurable sur une période donnée, si on inclut également l'évolution de dysfonctionnements managériaux et de vulnérabilités en compétences engendrant des coûts moins visibles.

La théorie du capital humain donne aussi une explication aux écarts possibles de productivité entre hommes et femmes : les différences dans la participation au marché du travail et dans les processus de mobilité peuvent engendrer des écarts en investissement humain et donc, in fine, par des différences de productivité. Cette théorie a aussi tenté d'expliquer l'existence d'une différenciation occupationnelle : les femmes auront plutôt tendance à s'orienter dans des missions de moindre qualification...même si la tendance s'estompe avec le temps (Sora et al., 2010).

Pour Sora et al., (2010), l'apparition de nouvelles formes flexibles d'activité et la précarisation de l'emploi favorisent un sentiment d'insécurité grandissant chez les salariés. En effet, ces derniers peuvent, à tout moment, connaître l'impuissance à maintenir la continuité

souhaitée des compétences dans une situation professionnelle dégradée. Ce sentiment génère du stress au travail et a une incidence négative au niveau de l'engagement individuel par rapport à l'organisation.

Ce concept à caractère pluridimensionnel est intéressant pour notre recherche, car au-delà des compétences, il englobe aussi les connaissances issues de l'éducation, de la formation initiale et continue... et dans une perspective plus dynamique, la capacité à accéder à l'emploi et à s'insérer sur le marché du travail.

Au niveau de l'exploitation « idéale » de ce capital tout au long du parcours professionnel, l'individu est amené à se différencier (en interne et en externe de l'organisation) notamment par les compétences sociales et relationnelles. La différenciation s'opère aussi par la perception individuelle de la valeur de ce capital qui évolue dans le temps.

3-2 : Le capital social

Le développement du **réseau** participe à la mesure de l'employabilité (Othmane, 2011), permet d'accroître son capital social et de jouer, in fine, sur le Sentiment d'Employabilité.

Granovetter (1973) met en lumière l'importance des « liens faibles » dans l'obtention d'une ressource possible. La distinction entre le lien faible et fort va dépendre de la fréquence, de la régularité des contacts, de la profondeur de la relation... L'existence de liens faibles entre une équipe projet et différents services de l'entreprise contribue à la performance du projet (quand il y a gestion d'informations non complexes). En revanche, les liens forts sont plus adaptés au transfert d'informations complexes et moins visibles ou lisibles.

Pour Coleman (1988), il s'agit d'un actif collectif : le capital est dans le lien qui va unir les membres d'une structure sociale.

Pour Burt (1992,1995), le développement de réseau lié au métier peut générer du capital social et favoriser l'essor de l'individu. Etre le point de rencontre de contacts (ou de groupes de contacts) non redondants permet d'obtenir des informations plus nombreuses, variées, pertinentes (Baret et al., 2006).

Nahapiet et Ghoshal (1998) mettent, également, en avant la structure accueillante du réseau qui est en soi une ressource.

Le capital social a progressivement été analysé sous plusieurs dimensions : structurale, relationnelle et cognitive. Il fait surtout référence à l'architecture globale des connections entre les personnes. Il fait référence aux actifs découlant de relations avec le lot de sous-composants : confiance, obligations, attentes, normes, sanctions... (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Pour Putnam (1995), le capital social englobe aussi les normes, les valeurs partagées, la confiance, la cohésion, la solidarité... qui construisent une action commune et un bénéfice partagé.

Dussuc et Geindre (2012), suivant la pensée de Bourdieu (1980) soulignent que le capital social est important pour la constitution et l'existence d'un réseau pérenne de relations mêlant les connaissances et la reconnaissance. Ce « carnet d'adresses » est utile dans la conduite d'un parcours professionnel (de surcroît en tant que cadre) surtout lorsque l'on devient, malgré soi, senior sur le plan professionnel. Le réseau (surtout physique) devient un moyen incontournable, notamment en France, pour le travailleur senior pour retrouver ou faciliter un repositionnement externe voire interne.

Les réseaux (physiques, web, sociaux, professionnels) permettent d'échanger des ressources immatérielles sans terme fixe ni contrat formel...qui, à terme, peuvent être facilitantes en termes de transition voire de repositionnement professionnel.

Pour « compenser » le faible volume de postes proposés par les canaux classiques (notamment du marché dit visible de l'emploi), le réseau se révèle une source à ne pas négliger pour avoir connaissance d'opportunités présentes ou à venir et...pour se faire connaître pour des besoins à venir.

La **formation continue** favorise, aussi, le développement de compétences et donc du capital humain et social progressif de l'individu (Boudabbous, 2007). Autrefois, la formation reçue via le parcours initial permettait d'exercer une bonne partie de son activité professionnelle avec les mêmes acquis. L'obsolescence des connaissances étant de plus en plus rapide, la formation permanente reste un levier stratégique (facilitant aussi le dialogue social) pour préparer les mutations technologiques et organisationnelles.

Au-delà des difficultés réelles de repositionnement (ou de débouchés), surtout pour les seniors y compris de statut cadre, la gestion « froide voire cynique » (Autier, 2010) de certains profils expérimentés (refus de financement de la formation, mobilité forcée...) a fini par susciter de nouvelles stratégies de comportements face au manque de « loyauté » de certains employeurs.

3-3 : Le contrat psychologique

Le contrat psychologique joue un rôle clé dans la compréhension des relations professionnelles d'aujourd'hui (Guerrero, 2003).

Dans un contexte d'insécurité professionnelle croissant, la sécurité du parcours professionnel semble constituer la « colonne vertébrale » du contrat psychologique, contrat qui permet une relation consentie d'échange entre organisation et salarié (Sora, Caballer & Peiro, 2010).

Les cadres seniors, particulièrement dans l'hexagone, sont susceptibles de connaître une fragilisation voire une rupture du contrat psychologique (symbole d'un pacte de confiance entre le collaborateur et la firme) et ceci, en fin (voire milieu) de parcours professionnel : la question de se « sentir employable ou pas » risque d'émerger si il y a affaiblissement du contrat psychologique.

Il peut y avoir rupture du contrat psychologique si un déséquilibre dans la relation d'échange (entre l'organisation et le salarié) survient. C'est aussi la conséquence d'une impossibilité ou d'une impuissance à maintenir la continuation d'un lien contractuel, dans un environnement chahuté.

La conjoncture économique présente et les modes de fonctionnement contemporains génèrent un sentiment d'instabilité professionnelle : les missions temporaires et les projets (avec une durée de vie limitée dans le temps) remplacent une partie des emplois permanents. Le vocable évolue : temporaire, mission, freelance, temps partiel, temps partagé, portage salarial, management de transition, prestataire externe, consultant, conseil, auto-entrepreneuriat... Il faut désormais se résoudre à des transitions de carrière et négocier les incertitudes. La carrière se conjugue, aujourd'hui, avec des composantes propres à l'individu : flexibilité, employabilité... engagement, intelligence émotionnelle et apprentissage tout au long de la vie.

L'origine première du concept remonte à Argyris (1960) et sera repris (en mettant en avant le processus de contractualisation et la perspective relationnelle) par Levinson (1962) et Schein

(1965). Pour ce dernier, il s'agit d'une succession d'attentes réciproques non formalisées entre un salarié et une entreprise. Moisson et Peretti (2006) signalent l'existence de deux types de contrat :

- L'un est transactionnel : la collaboration existe pour une durée limitée dans le temps et les obligations sont plutôt économiques ;
- L'autre est relationnel et plus subtil.

Pour les auteurs, la « violation » du contrat psychologique tend à se banaliser provoquant des effets néfastes (perte de confiance, augmentation du stress...) : d'un contrat stable, structuré et sécurisant (et perçu comme tel), on se dirige désormais vers un contrat impliquant de l'échange, de la négociation et des éléments pouvant constituer une potentielle employabilité.

Moisson et Peretti (2006), dans la lignée de Saba & Lemire (2005), évoquent le contrat psychologique comme un contrat informel et non écrit, dérivant des théories de l'échange (Vroom, 1964 ; Blau, 1964) et de l'équité (Adams, 1965). Il s'agit d'un lien complexe (incluant des croyances individuelles implicites et explicites) portant sur les obligations mutuelles entre employeurs et employés avec un risque de transgression de ce lien (pouvant impacter négativement le comportement des salariés).

Bader (2007) met en perspective le contrat psychologique au niveau de la co-responsabilité (travailleur et employeur) en matière d'entretien des compétences. Rothwell & Arnold (2004) l'évoquent au niveau de l'engagement souhaitable du collaborateur au sein de l'organisation.

Pesqueux (2010), dans la logique des travaux de Rousseau (1995), rappelle les aspects principaux du contrat psychologique : l'expression d'une volonté librement consentie, l'incomplétude, les aléas découlant de l'évolution des situations et des personnes liées à ce contrat...

Dubouloy & Desmarais (2010) reconnaissent que les cadres doivent faire face à des situations professionnelles complexes, fluctuantes, à des interactions nombreuses et à des exigences... parfois contradictoires. Contrairement à d'autres catégories de personnel, il peut, non seulement, rencontrer des difficultés au travail... voire « être en difficulté ». Pour ces chercheurs, cette situation peut faire l'objet d'une approche par le contrat psychologique (Rousseau, 1990,1995 ; Robinson et Rousseau, 1994) où l'analyse des attentes mutuelles des

deux parties existe (notamment pour voir s'il existe respect ou non-respect de ces attentes), avec un impact sur les attitudes et comportements. Ce cadre théorique est un éclairage sur les promesses et obligations perçues par les parties prenantes (Guerrero, 2003) avec, à la fois, des attentes non explicitées (voire subjectives) et des attentes explicites (voire des promesses faites notamment au niveau du processus d'embauche).

Le contrat psychologique étant mis à mal, les autres formes possibles d'emploi s'envisagent désormais pour les cadres seniors de façon anticipée mais aussi contraintes sur un tissu géographique restreint au niveau du salariat.

Dans la lignée du contrat psychologique, le contrat *narcissique* est intéressant, au niveau des cadres, car il se définit comme un contrat par lequel un groupe attribue une place ou une identité à un individu en contrepartie de son adhésion aux valeurs et au fonctionnement du groupe en question (Dubouloy & Desmarais, 2010). Ce contrat contribue à bâtir le sentiment d'appartenance à un groupe et permet ainsi, ultérieurement, un éventuel sentiment de reconnaissance par les pairs.

La rupture du contrat psychologique est donc plus fréquente (alors que souvent le contrat de travail perdure) que celle du contrat narcissique. Cependant, le contrat narcissique peut amener à une certaine cécité face à des situations critiques sur le plan relationnel : le refuge dans le groupe (des cadres), les compétences, le métier, la formation, l'expérience...constituent un véritable ancrage sur le plan narcissique. Le recours à ce type de contrat est intéressant car il insiste sur le risque pour les acteurs à s'engager sur de nouvelles fonctions cadres (et/ou managériales) alléchantes...mais avec des représentations inexactes ou biaisées des rôles à endosser (Dubouloy & Desmarais, 2010). La reconstruction du contrat narcissique (voire du contrat psychologique) pourra ensuite être facilitée par l'action de structures externes habituées à gérer ce type de ruptures : avocats, cabinets d'outplacement...

Coyle-Shapiro & Parzefall (2005), en faisant référence au contrat psychologique, ont mis en exergue le sentiment de réciprocité voire de redevabilité...dans un contexte de « sentiment croissant » d'insécurité d'emploi : il est donc pertinent de s'intéresser au Sentiment d'Employabilité.

3-4 : Le concept de Sentiment d'Efficacité Personnelle ou auto-efficacité

(théorie de l'apprentissage social)

Le Sentiment d'Efficacité Personnelle

Bandura (1997) dans la perspective des travaux de Kanfer et Hulin (1985) souligne l'effet bénéfique de l'efficacité perçue sur la réembauche après un licenciement (et ceci, dans un contexte de récession économique).

Conformément à Lecomte (2004) dans la lignée des travaux de Clifford (1988), plusieurs études longitudinales décrivent ce phénomène : plus l'efficacité perçue était élevée, plus le comportement de recherche d'emploi était important et plus le taux de réembauche était satisfaisant. Il a été constaté que les demandeurs d'emploi convaincus de leur efficacité à trouver un emploi avaient plus de probabilités d'être réemployés (avec un accompagnement) alors que ni le motif de chômage, ni les éléments de personnalité n'exerçaient une influence sur le retour à l'emploi.

Le Sentiment d'Employabilité ne peut donc être abordé sans le concept de Sentiment d'Efficacité Personnelle, et comme nous le verrons ultérieurement, dans l'utilisation d'outils favorisant le retour à l'emploi (comme les [Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE](#)).

L'idée sous-jacente est que l'efficacité personnelle perçue se définit comme la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités (Bandura, 1997, 2007). La croyance en son efficacité est, selon l'auteur, le plus important des mécanismes constitutifs de l'influence qu'exerce un individu sur son propre mode de fonctionnement et sur son environnement. Les convictions dans l'efficacité personnelle jouent un rôle fondamental dans la motivation de l'action. En effet, pour réaliser une action ou une réalisation, il faut être convaincu de son efficacité.

Selon le chercheur, les croyances d'efficacité personnelle constituent le facteur clé de l'action humaine. Si un individu estime ne pas pouvoir réaliser de résultats probants dans un domaine, il ne va pas tenter de les provoquer. Les croyances des personnes en leur efficacité ont une influence sur globalement l'ensemble de leurs actes : la pensée, la motivation, le ressenti, le comportement. Ce sentiment est variable selon les individus et les contextes ou secteurs d'activités visités.

Le Sentiment d'Efficacité Personnelle ne consiste pas seulement à savoir ce qu'il faut faire et à être motivé pour cela. Il s'agit d'une capacité productrice au sein de laquelle les sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales doivent être organisées et orchestrées, avec efficacité, pour réaliser de nombreux objectifs. Cela va d'ailleurs contribuer à l'orientation vers tel ou tel emploi.

L'idée centrale est que les croyances, que possède l'apprenant en ses capacités à réussir, jouent un rôle crucial dans son engagement et ses performances. De façon plus précise, la confiance d'un individu, en sa capacité d'une tâche donnée détermine, en partie, la façon dont il va faire face à cette tâche et le niveau de performance qu'il va, effectivement atteindre.

La question du Sentiment d'Efficacité Personnelle est notamment pertinente pour les demandeurs d'emploi de plus de cinquante ans (y compris cadres) qui doivent aborder un marché du travail moins lisible et plus opaque avec des clés d'entrée difficiles décrypter. Ils sont amenés, individuellement, à avoir le ressort pour aborder (voire affronter) une connaissance de *la réalité du marché du travail* qui n'est pas lisible (voire favorable) à leur égard : cette démarche doit se faire le plus en amont possible même s'ils ont vécu ou vivent encore les effets d'un licenciement. Ils peuvent aussi continuer à souffrir des stigmates de leur catégorisation de seniors et de leurs difficultés réelles à faire valoir leurs compétences sur le marché du travail ou dans leur entreprise (Hansen & Viard, 2006). Ce sentiment « d'auto-efficacité » est donc à considérer car cela peut être un vecteur facilitant d'un accès ou retour à l'emploi.

Pour Othmane (2011), le Sentiment d'Efficacité Personnelle est une variable personnelle d'influence sur le développement de l'employabilité : il est donc judicieux de l'aborder.

3-5 : La carrière

Bastid (2009) dans la lignée de Hughes (1937) différencie la carrière largement évoquée à savoir la carrière « objective » (ou l'examen des fonctions occupées par un individu tout au long d'une vie professionnelle et aisément observables par les pairs) de la carrière « subjective » (ie jugement ou perception de l'individu par rapport à son parcours

professionnel). Il est donc opportun de s'intéresser au Sentiment d'Employabilité sous le prisme de la carrière.

On ne peut donc aborder ce sujet de recherche sans évoquer la carrière (et ceci, surtout au niveau de notre cible : les cadres et particulièrement, les cadres seniors) même si aujourd'hui on évoque plus aisément d'autres façons d'aborder le chemin professionnel : trajectoire, parcours professionnel, de mobilité... Le développement de carrière des cadres reste d'ailleurs, aujourd'hui encore, un axe de travail majeur des DRH, surtout au niveau des grands groupes.

Hall (1976, 1996) avec les carrières « protéennes » (ou *Protean Careers*) englobe toutes les expériences possibles nourrissant un parcours professionnel, ainsi que la dimension privée de l'individu.

Enfin, Arthur et al., (1996) avec le mouvement des carrières dites « sans frontière » (*Boudaryless Careers*) souligne l'existence de carrières liées à la conception individuelle de réussite de carrière.

Ces carrières dites nomades évoquent trois composantes –en interaction- de la compétence (Cadin et al., 1999) :

- Le *Knowing How* (ie connaissances, capacités, routines...),
- Le *Knowing Whom* (ou l'interaction de différents réseaux),
- Le *Knowing Why* (incorporant la construction identitaire).

Pour Tremblay (2003), les carrières d'aujourd'hui sont, de plus en plus, fragmentées et... dans la lignée de Le Boterf (1994), la performance organisationnelle dépend davantage des « réseaux de compétences » que de l'addition de compétences individuelles dans l'entreprise. La carrière va donc se façonner selon les différentes formes organisationnelles.

Bravo-Bouyssy (2004), dans la lignée de Cadin et al. (1999), rappelle une typologie de parcours possibles, à savoir :

- les sédentaires (ou la carrière organisationnelle au sens classique du terme),
- les migrants (ou les changements de métier au sein d'une même organisation),

- les itinérants (ou la logique de métier qui permet aussi de changer d'entreprise),
- les frontaliers (ou l'alternance entre le salariat et le non salariat),
- les nomades (ou l'auto entrepreneuriat).

Au niveau des cadres, la progression salariale et/ou hiérarchique n'est plus aussi simple qu'auparavant. La chronologie des événements, sur les cinquante dernières années, montre une évolution certaine de la notion : on est passé d'une carrière linéaire et ascensionnelle (un parcours presque « tracé ») à une carrière de plus en plus gérée par les individus eux-mêmes (Bastid, 2004) dans un contexte de féminisation de la population dite cadre et d'augmentation du nombre de seniors.

En matière d'employabilité, Van der Heijde & Van der Heijden, (2005) ont bâti un instrument de mesure de l'employabilité basé sur la perception subjective des managers de proximité (dans la perspective d'une carrière organisationnelle classique).

Au niveau de l'employabilité individuellement perçue, Rothwell & Arnold, (2007) évoquent les critères subjectifs de l'employabilité –interne et externe- en matière de carrière professionnelle traditionnelle.

Il est tout aussi judicieux, pour Gelpe (2009), d'avoir recours à la **théorie socio-cognitive de la carrière** -en référence à Lent et al. (1994)- pour analyser les processus d'autorégulation des conduites dans une démarche d'aide à la recherche d'emploi. L'auteur rappelle l'apport de Wanberg et al., (1999) qui ont intégré les dimensions suivantes : la régulation motivationnelle (se donner des objectifs, faire face aux contraintes environnementales, persévérer sur la durée...), le contrôle des émotions (dépasser le stress de la situation) et la capacité perçue à conduire des actions de recherche d'emploi. Il a été prouvé que ces dimensions favorisent l'intensité des démarches de recherche d'emploi, intensité qui joue sur le délai d'obtention d'un emploi.

La théorie sociocognitive de la carrière (Lent et al., 1996) s'aborde dans une perspective de régulation des conduites (dans la lignée de Bandura, 1999). Elle postule que le sentiment d'efficacité détermine les attentes de résultats (dont le contrôle), les intérêts professionnels (l'engagement dans une activité particulière), les choix et les objectifs, ainsi que les comportements liés à ces buts.

Les obstacles sont des évènements qui rendent difficile le chemin de carrière : on peut distinguer les obstacles dits distaux (étant en lien avec les choix et objectifs de carrière) des obstacles proximaux ou contextuels (entravant les actions immédiates). Les obstacles majeurs sont de trois types : le marché de l'emploi, le contexte personnel et familial et l'environnement social (par exemple, les représentations sociales des métiers liées au genre).

Saint-Jean et al. (2013) rappellent l'apport de Lent et al. (2002) au niveau de ce concept en explicitant le passage de l'intention à l'action. Selon l'individu (personnalité, background, genre...) et le contexte ambiant (famille, amis, réseaux...), les expériences d'apprentissage peuvent varier. La variabilité étant aussi dépendante de la valeur accordée aux résultats attendus.

Sous le prisme de cette théorie, l'environnement –surtout pour le cadre y compris confirmé– où baigne l'individu influence ses choix de carrière. Selon donc le profil individuel rencontré (personnalité, prédisposition, genre...) et contextuel (famille, amis, réseaux...), la personne vivra des expériences d'apprentissage permettant de développer l'auto-efficacité au cours du parcours professionnel (perception du niveau d'habileté à accomplir une mission) et les attentes de résultats (ou attentes que mes actions produiront les effets escomptés) sans oublier la valeur accordée à ces résultats (Saint-Jean et al., 2014).

Lent et al. (2002) ont abordé ce concept en explicitant l'apport du profil individuel, dont la personnalité, les prédispositions... (tout en mettant en lumière certains facteurs clé en aval de l'intention : fixation d'objectifs, recherche de performance...).

Cette approche sur l'individu justifie l'investigation sur le Sentiment d'Employabilité.

3-6 : La socialisation

Le recours à la théorie de la socialisation semble approprié pour les salariés ayant un statut **cadre** (ie à forte identité sociale), travailleurs plus enclins à une intégration rapide et à une certaine autonomie dans l'exercice de leurs fonctions et au cours de leur parcours professionnel...et où le savoir-être est un élément différenciateur en matière de progression de carrière.

Cette théorie est aussi à appréhender pour les **cadres seniors** qui doivent recourir, aussi, au **réseau** (physique en priorité et, dans une moindre mesure, aux réseaux web professionnels voire sociaux) comme mode de retour à l'emploi à privilégier.

Guerfel-Henda et al (2012) expliquent que le processus de socialisation est lié à l'interaction entre l'individu, l'organisation et les autres acteurs agissant au sein de la structure. Les procédures individualisées engendrent la recherche d'informations, les tactiques d'auto-management et la recherche de relations sociales. Les procédures institutionnalisées favorisent, avant tout, les tactiques de quête de relations sociales.

Dans la lignée des travaux de Louis (1980), il s'agit d'un processus cognitif de rationalisation par l'individu qui tente de donner du sens à un nouvel environnement social...tout en évitant des situations possibles d'ambiguïté voire de conflit Guerfel-Henda et al (2012).

Selon Dubet & Martucelli (1996), il peut y avoir une possible tension entre l'intériorisation normative et culturelle (avec la réversibilité de la subjectivité des acteurs) et la distanciation critique (avoir du recul par rapport à un contexte). Les individus sont, à la fois, membres d'une société ou d'un système et... sujets autonomes (surtout au niveau des cadres). Le sentiment d'appartenance à la communauté domine l'action individuelle.

Nous sommes dans une société de plus en plus complexe et où l'individu croise un nombre croissant d'acteurs : il est donc soumis à une stimulation grandissante de la part de l'environnement. Il peut appartenir à plusieurs cercles sociaux et va réaliser un nombre varié de tâches et de rôles. Ce lien entre modernisme et complexité des temps modernes va s'imposer, à des degrés divers, à tous. L'individu va acquérir, consciemment ou pas, des compétences multiples pour faire face à cette diversité de situations.

Ce processus de socialisation se veut celui de l'acquisition de codes émanant de transactions entre l'individu et les structures collectives (englobant la transmission de normes et de valeurs via le groupe) : c'est également un apprentissage dans le temps au gré des interactions répétées entre personnes. Ce phénomène assure, à la fois, l'autonomie personnelle et l'intégration sociale.

Cette théorie met donc en relief l'acteur, qui agissant au milieu de l'incertitude croissante, va essayer de réduire la complexité à l'aide de routines en faisant, aussi, des choix dans des situations mouvantes et à travers des préférences individuelles. Le sujet est un organisateur de

flux d'informations. L'action est impactée par sa position sociale : autonome, il s'oriente cependant plus globalement en fonction des opportunités à saisir qu'en fonction des normes.

La personnalité, le contexte social et la culture sont intimement mêlés avec pour conséquence directe des liens étroits entre parcours individuels et processus de groupes. Cette théorie souligne aussi un accroissement de l'incertitude au niveau individuel : la société est devenue une somme aléatoire d'interactions.

La socialisation est perçue comme l'apprentissage de la gestion d'une distance entre les dimensions subjectives et les positions sociales. Les individus sont confrontés à un ensemble hétérogène de logiques d'actions. De plus, l'individu est amené à gérer des contraintes environnementales et institutionnelles.

La socialisation harmonise les conduites, les attentes, les capacités d'adaptation : elle est le pilier de l'ordre social. Elle tient un rôle clé dans le maintien de l'équilibre de la société. L'acteur et le système environnant sont les deux côtés d'une même réalité.

Pour résumer, cette approche est multidimensionnelle :

- intériorisation sociale et subjectivation ;
- intériorisation sociale et illusion de l'individualisation ;
- individualisation et distanciation avec des processus sociaux d'intégration ;
- autonomie de l'individu et autonomie du système (Dubet & Martucelli, 1996).

Les **compétences** -surtout **relationnelles**- sont devenues des éléments clé dans le parcours d'un cadre, quel que soit l'âge au sein d'une structure : la nouveauté, c'est la mise en valeur de ces dernières qui doit aussi s'effectuer en dehors de l'organisation pour recueillir de l'information stratégique...et se faire connaître sur le plan professionnel.

La socialisation conduit donc à une individualisation irréversible dans la mesure où le sujet fait, de plus en plus, partie de cercles d'actions multiples (et les institutionnels encouragent ce mouvement) : il est donc pertinent de s'intéresser au Sentiment d'Employabilité.

3-7 : L'identité sociale

Pour également appréhender la notion d'appartenance à un groupe social et professionnel donné (comme celui des travailleurs ayant un statut **cadre**, surtout les cadres **seniors**), la **théorie de l'identité sociale** est utile pour voir les liens entre le groupe socialement déterminé, la catégorisation sociale et l'identité sociale (Autin, 2010). L'auteur aborde le statut social comme le résultat des comparaisons intergroupes : il reflète la position d'un groupe sur une dimension de comparaison donnée.

C'est un parallèle intéressant au niveau de la population étudiée ici (les seniors bénéficiant d'un statut cadre) qui possède une identité professionnelle « à part » dans le paysage français.

Il est logique de s'intéresser à ce statut (certes chahuté mais encore perçu comme « privilégié ») en abordant la perception individuelle de l'employabilité.

Pour le chercheur et dans la lignée de Tajfel et Turner (1979) le consensus est un vecteur de la construction du groupe social.

L'appartenance au groupe étant liée à une prise de conscience de cette appartenance. La catégorisation sociale est un processus cognitif qui vise à segmenter, classer et ordonner l'environnement social. Celui-ci est décomposé en groupes qui vont fournir à leurs membres une identité sociale. La compétition sociale d'un groupe va se réaliser par comparaison avec un autre groupe. Elle diffère d'une compétition réaliste ou concrète qui résulte d'intérêts différents entre les groupes. Il semble réaliste que les individus cherchent à garder une identité sociale plutôt positive (qui sera basée sur des comparaisons favorables) : dans le cas contraire, la tentation sera forte soit de rendre le groupe différent ou sinon de le quitter pour intégrer un groupe plus valorisé (Autin, 2010).

Il y a donc interaction entre des facteurs cognitifs (la catégorisation sociale) et motivationnels (la volonté de se distinguer positivement sur une échelle de valeurs). Cette théorie suggère donc que les individus ont une tendance naturelle à se classer eux-mêmes (ainsi que les autres) selon une catégorisation significative socialement. Ces dimensions englobent souvent des catégories comme le genre, la race ou l'âge. Par voie de conséquence, les individus ont tendance naturellement à prendre en considération et à favoriser les membres similaires de leur propre groupe (Kunze, Boehm & Bruch, 2011) : c'est le cas, justement, au niveau des cadres, notamment seniors.

Pour Licata (2007) l'approche « subjectiviste » de Tajfel & Turner (1979) permet d'organiser et de diminuer la complexité du réel. La catégorisation sociale qui en résulte va permettre à l'individu de mieux appréhender la manière dont la réalité sociale est divisée en catégories et de savoir, in fine, quelles sont les catégories auxquelles il appartient et quelles sont celles auxquelles il n'appartient pas.

Pour Licata (2007), dans la lignée de Tajfel (1981), ce qui est significatif dans ce concept, c'est la conscience, la valeur et la signification émotionnelle liées à cette appartenance.

Cette perspective est donc intéressante pour les cadres (surtout seniors) qui doivent décrypter des modes de fonctionnement, de conduites à tenir, des valeurs, des cultures ...qui ne sont pas forcément « lisibles » à l'embauche.

La théorie de l'identité sociale met en relief un processus associant la catégorisation sociale, la comparaison intergroupe et l'auto-évaluation (à travers l'identité sociale) : il est donc judicieux d'aborder le Sentiment d'Employabilité.

Rappelons, ci-après et de façon synthétique, les principales théories utilisées comme éléments clé de cette recherche dans le tableau ci-après :

Auteurs Historiques	Concepts & Approches	Auteurs clé des études sur l'employabilité	Lien avec le Sentiment d'Employabilité
<i>T. Schultz (1979) & G. Becker (1992)</i> <i>Flamholtz & Lacey (1981)</i> <i>Steward (1997)</i> <i>Edvinsson (1997)</i> <i>Hillage & Pollard (1998)</i> <i>Davenport (1999)</i> <i>Bontis (1999)</i> <i>Bounfour (2000)</i> <i>Cappelletti (2010)</i>	<u>Théorie du Capital Humain</u> Impact en Sciences de gestion Impact contexte environnemental Talent personnel & innovation Compétence liée à la performance Salarié investisseur Agilité intellectuelle Savoirs tacites et routines Impact du management	<i>Van der Heijde & Van der Heijden (2005)</i> <i>Othmane (2011)</i>	Capitalisation <u>Compétence</u> Impact <u>Anticipation & Flexibilité</u> (mobilité...) Vecteur Employabilité
<i>Granovetter (1973, 1988)</i> <i>Hillage & Pollard (1998)</i> <i>Fugate et al. (2004)</i> <i>Dussuc & Geindre (2012)</i>	<u>Théorie du Capital Social</u> Réseau/Liens forts & faibles Outils d'aide à la recherche d'emploi Réseau fournisseur d'informations Réseau = Connaissances & reconnaissance	<i>Othmane (2011)</i>	<u>Réseau</u> = investissement <u>TRE</u> = aide employabilité
<i>Argyris (1960) & Levinson (1962)</i> <i>Schein (1965)</i> <i>Rousseau (1995) & Pesqueux (2010)</i>	<u>Contrat Psychologique</u> Origine du concept Définition	<i>Bader (2007)</i> <i>Rothwell & Arnold (2004)</i>	→ <u>Cadres seniors</u> (rupture) Nouveau Contrat Social Sécurité Emploi → Sécurité Employabilité Contrat psychologique affaibli Employabilité subjective (interne/externe)
<i>Bandura (1977, 2002)</i> <i>Clifford (1988)</i> <i>Lecomte (2004)</i>	<u>Sentiment d'Efficacité Personnelle</u> Définition Impact sur l'emploi Aide retour à l'emploi	<i>Rothwell & Arnold (2004)</i> <i>Bader (2007)</i> <i>Othmane (2011)</i>	<u>Sentiment d'Efficacité Personnelle</u> : régulateur du comportement Auto-efficacité Aide vs Techniques de Recherche d'Emploi (<u>TRE</u>)
<i>Lent et al. (1994, 1996,, 2008)</i> <i>Gelpe (2009)</i>	<u>Théorie Socio-Cognitive de la Carrière</u> Régulation motivationnelle (cadres) Passage de l'intention à l'action		<u>Réseau</u> (interne ou organisationnel) Emergence des Nouvelles Carrières Succès de Carrière
<i>Louis (1980)</i> <i>Burt (1992,1995)</i> <i>Dussuc & Geindre (2012)</i>	<u>Théorie de la Socialisation</u> Compétences relationnelles (cadres) Donner sens à un environnement social		<u>Réseau</u> : importance aussi dans un contexte de « Nouvelles Carrières » ie Sans Frontière (Cadin, 2000) ou Protéine (Hall, 1976)
<i>Tajfel & Turner (1979, 1986)</i> <i>Kunze et al.(2011)</i>	<u>Théorie de l'Identité Sociale</u> Groupe (cadres) : interaction facteurs cognitifs & motivationnels		<u>Réseaux</u> (pour les cadres) → <u>Cadres seniors</u> : Rapprochement & considération avec les membres similaires

Tableau QL3 – Principales Théories de la recherche

Les politiques publiques d'ajustement sont là pour amortir voire pallier aux failles des processus dans le domaine de l'emploi, de la formation et de la protection sociale.

Il est notable que le fait d'abaisser, ces dernières années, l'âge effectif de la retraite (comme cela a été pratiqué dans de nombreux pays européens, avec la multiplication des dispositifs de sortie anticipée du marché de l'emploi) a eu pour conséquence d' élever l'âge social, d'au moins, toute une génération. Cette dernière se retrouvant vieillie avant l'âge (de façon paradoxale... dans un contexte de progrès médical) puis projetée dans l'inactivité et les transferts sociaux.

La conséquence moins médiatisée est la fragilisation quasi-automatique de la seconde partie de carrière.

Conclusion du Chapitre 1

Cette première partie était consacrée à une revue de littérature pour essayer d'affiner la notion de perception individuelle de l'employabilité (ie Sentiment d'Employabilité) en partant du concept de l'employabilité ...où la perspective anglo-saxonne met en perspective la capacité individuelle à mettre à disposition ses compétences (Fugate, 2006) tandis que la vision latine met en avant l'interaction entre l'individu, les caractéristiques d'un marché du travail et l'action des acteurs institutionnels (Gazier, 2001). Ce volet nous a ainsi permis de circonscrire le Sentiment d'Employabilité et d'en étudier les approches connexes (ou théories d'appui).

Chapitre 2 : Le contexte de l'étude

Introduction

La problématique de l'âge est une construction sociale : il s'agit d'un processus institutionnel qui s'est ancré dans le temps (Dugger, 1999).

L'âgisme (terme anglo-saxon désignant les préjugés reposant sur l'âge) correspond donc à un processus social et progressif de différenciation de certains groupes d'âge : c'est le gérontologue américain Robert Butler qui, en 1969, va faire apparaître ce terme. La conséquence est une discrimination sociale reposant sur de fausses croyances et stéréotypes.

Le terme « aînés » correspond plus au monde politique et des médias. On constate récemment, en France et via les moyens publicitaires, une promotion d'une image active de la vieillesse mais dans un but mercantile.

L'âge est donc un élément de stratification sociale et le sens qui lui est donné est un construit progressif social. Le monde professionnel et l'organisation sociale ont contribué à la représentation négative de la vieillesse et exposent au risque d'âgisme (Henrard, 2002).

Nous allons, dans ce chapitre, tenter de définir ce qu'est un cadre senior (1-2-1 et 1-2-2) et de retracer le contexte qui a accompagné la construction sociale du Sentiment d'Employabilité (1-2-3).

Section 1 : La notion de senior sur le plan professionnel

Derriennic et al. (1996) soulignent que le vieillissement reste un phénomène complexe et multidimensionnel (sur les aspects biologique, psychologique, social). La notion englobe la somme des transformations (morphologiques, physiologiques et biochimiques) dues à l'action du temps et qui impactent l'organisme lorsque l'on avance dans l'âge : diminution de la résistance, efforts plus importants au niveau de l'adaptabilité de l'organisme aux pressions environnementales.

Les auteurs reprennent la définition clé de Bourdieu (1978) sur le fait que l'âge est une donnée biologique socialement manipulée. Le lien avec le travail est une mobilisation des fonctions physiologiques et cognitives ainsi que des ressources psychiques des salariés et ceci, pour réaliser des objectifs fixés par d'autres (Cassou & Laville, 1996).

L'emploi du terme « senior » est fréquent pour désigner, dans le secteur privé français, les salariés (hommes et femmes) dès le milieu de la carrière professionnelle avec l'instauration de l'entretien à mi-carrière, dès 45 ans, (c. trav. art. L. 6321-1, al. 3 abrogé) qui a été récemment supprimé : la nouvelle réforme de la formation professionnelle (Loi du 5 mars 2014) a mis en place l'entretien professionnel, dont l'objet principal est l'état des lieux du parcours professionnel tous les 6 ans (c. trav. art. L. 6315-1 modifié, I).

Cette définition s'est, graduellement, imposée même si le ressenti est plutôt négatif au niveau des personnes concernées. L'expression s'est généralisée au-delà du contexte professionnel, y compris au niveau de la classe politique, des médias...et de la société de consommation (plus bienveillante, cependant, à leur égard).

Les travailleurs (en poste ou pas) de plus de 50 ans sont traditionnellement qualifiés de « seniors » dans leur globalité même si certains auteurs (Guérin & Fournier, 2004) ont procédé à des typologies tout en différenciant ceux qui sont actifs et ceux qui ne le sont pas ou plus. Au niveau des actifs, la classification est la suivante :

- Les « attentistes » qui n'ont plus d'attentes particulières au niveau de leur parcours professionnel et qui calculent déjà le meilleur moment pour partir à la retraite (40 % environ de la tranche d'âge concernée),
- Les « dépassés » qui sont sortis de leur univers d'expertise, malgré eux, et qui poursuivent leur activité dans des rôles de coordination de projets (environ 20 %),
- Les « rebondissants » qui sont habitués à des restructurations et des changements d'organisations successifs et qui ont le mental pour rebondir sur des opportunités pas forcément classiques (environ 20 %),
- Les « florissants » qui connaissent une carrière florissante sans être inquiétés et qui peuvent envisager de poursuivre leur carrière dans la même structure (au-delà de l'âge de la retraite) sous une autre forme d'emploi.

Pour ceux ou celles qui ne sont pas ou plus en poste, la répartition en cinq typologies est la suivante :

- Les « déphasés » qui veulent retrouver le traditionnel CDI et qui attendent beaucoup des intermédiaires de l'emploi,
- Les « volontaristes » qui sont ouverts à toute forme d'activité et qui envisagent le management de transition ou le portage salarial sans appréhension,
- Les « experts » qui possèdent une expertise spécifique et qui sont ouverts au consulting (pour ne plus connaître les affres des organisations complexes, politiques et finalement perçues comme usantes sur la durée),
- Les « démotivés » qui n'ont plus aucune ambition professionnelle et qui espèrent atteindre l'âge de la retraite en bénéficiant des indemnités de Pôle Emploi (plus longues que pour les moins de 50 ans),
- Les « singuliers » qui veulent continuer à jouer un rôle (souvent associatif) même au-delà de l'âge légal de la retraite mais tout en étant préservé du monde réel de l'entreprise.

Il est vraiment dommage que l'expérience soit graduellement dévalorisée car (consciemment ou pas) elle est constituée d'une sorte d'« expertise » liée à la pratique d'une situation donnée. C'est aussi l'analyse continue des situations vécues au cours du parcours professionnel. C'est enfin une connaissance progressive de soi-même. Les individus font l'apprentissage de la gestion de leur propre vieillissement, en se confrontant (aussi) la réalité du monde professionnel. Le vieillissement reste un processus, certes lent, mais « progressif » (Volkoff, 2002). Le processus connaît une certaine « variabilité » d'une personne à l'autre et au fil du temps (Volkoff, 2004).

Micheletti et al. (2006) rappellent que « l'âgisme » est un concept mis en relief par Butler, dès 1969, et qui correspond aux discriminations liées à l'âge (que l'on soit junior ou senior). Au niveau des seniors, cette discrimination est remarquée au niveau de l'embauche (difficultés notamment pour être sélectionné et être convoqué à un entretien) et au niveau de la durée plus longue dans le chômage.

D'une culture nationale à l'autre, les « particularismes » (selon les auteurs pré cités) empêchent d'établir des standards universels de « senioritude » (à quel âge est-on réellement

« trop » vieux pour travailler ?). Cependant dans la culture française (et l’imaginaire des recruteurs) il existe un postulat marqué d’une corrélation négative âge/efficacité au travail. C’est pourquoi –malgré les recommandations voire les incantations gouvernementales - la rationalité pousse les organisations à se séparer des travailleurs les plus onéreux, donc les plus anciens (Micheletti et al., 2006).

La perception négative des travailleurs vieillissants est la conséquence, à la fois :

- De l’idée qu’il peut exister de la réticence à faire travailler un collaborateur senior (possède t’il la capacité à pouvoir faire face aux changements organisationnels ou à pouvoir appréhender de nouvelles technologies ?) ;
- De la responsabilité (aussi) de certains chercheurs qui ont pu traiter le vieillissement dans son acceptation plutôt déficitaire, par le passé (Lobjeois, 2005). Il reprend à cet effet les travaux de Stagner (1985) montrant que quelques recherches généralisent hâtivement des différences entre classes d’âge...sans précautions de langage suffisantes sur les limites méthodologiques.

En matière de gestion des ressources humaines, ce dernier catégorise les populations vieillissantes au travail en rappelant leur valeur ajoutée :

- Les 40/44 ans constituent la « relève » et probablement les experts de demain,
- Les 45/49 ans sont des populations qualifiées de « fragiles » avec une expérience à la clé,
- Les 50/54 ans sont des populations perçues comme des « mi-vieux » avec une expérience moins valorisable,
- Les 55/59 ans entrent dans la catégorie des « vieux » avec en filigrane la perspective d’exercer du tutorat.

Pijoan (2006) souligne le « cercle vicieux » de dégradation de l’employabilité des seniors dont le point de départ peut s’avérer être une dévalorisation relative voire absolue du senior (obsolescence des compétences, usure professionnelle...) : pratiques discriminantes (visibles ou avérées) de gestion des seniors (augmentation du risque de licenciement, baisse des possibilités de retour à l’emploi...). Il est vrai que l’existence de représentations négatives sur

les salariés âgés a (aussi) pour conséquence l'existence de pratique de gestion des ressources humaines discriminantes.

Une gestion efficace des âges se doit d'intégrer des facteurs externes à la gestion des ressources humaines, comme par exemple : les évolutions de la démographie, de la législation, du système de formation et ...du marché du travail. Reste qu'il est difficile de détecter sérieusement les entreprises menant une réelle gestion volontariste des âges (et à plus forte raison) une gestion prospective.

Section 2 : Le statut évolutif du cadre en France

Le fait d'évoquer le statut « cadre » procède d'une catégorisation d'un groupe de travailleurs. La catégorisation est une activité cognitive clé liée à la construction de concepts et à l'organisation de connaissances : on cherche à réduire une complexité environnementale et à regrouper des travailleurs ayant des traits communs. Cette catégorisation sociale a une dimension normative et met en relief les droits et devoirs qui relient les membres appartenant à ladite catégorie (Srteiff-Feinart, 1998).

Le groupe professionnel des cadres est la résultante d'une construction sociale menée à la fois par des syndicats, des associations professionnelles et amicales d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs et dont les origines remontent au XIXème siècle. Citons quelques groupements créés pour établir un réseau corporatiste propre aux ingénieurs :

- La Société des ingénieurs civils de France (1848) créée par les Centraliens,
- La Société française des ingénieurs coloniaux (1895),
- L'Union sociale d'ingénieurs catholiques (1906),
- La Chambre syndicale des ingénieurs (1914),
- La Société amicale des chefs de service, contremaîtres, ingénieurs, agents de maîtrise et techniciens de la métallurgie (1896),
- L'Union des syndicats d'ingénieurs français (1920),
- La Confédération des travailleurs intellectuels (1920),

- La Fédération des associations, sociétés et syndicats français d'ingénieurs (1929).

De 1920 à 1936, ces groupements d'ingénieurs vont s'organiser en réalisant des campagnes de sensibilisation dont l'enjeu principal est la défense de la corporation mais aussi celle des titres d'ingénieurs, l'emploi et l'insertion (Hugot-Piron, 2009). Déjà dans les années 1920-1921, on s'inquiète déjà et à juste titre d'un risque de sureffectif et de déclassement. On réalise aussi, en 1930 et dans le secteur de l'aluminium, que près de 90 % des cadres sont recrutés entre 20-30 ans et qu'au-delà de 45 ans, le recrutement s'avère déjà moins aisé (moins de 10 %).

Pour Bournois (1991), l'une des premières apparitions de la notion de « cadre » remonte, en France, à l'année 1931 (dans le dictionnaire du Petit Robert). Il s'agit d'un terme directement emprunté au vocabulaire militaire où notamment en 1796, le cadre est désigné comme celui qui commande le « carré d'hommes » (ie quadrum en latin). La notion de cadre se révélera restrictive par nature, mais large dans la pratique. En effet, lorsque la C.G.C.E. créée en 1937 se transforme en C.G.C. (ie Confédération Générale des Cadres) en 1944, les adhérents pouvaient être issus d'horizons variés du moment qu'ils exerçaient une parcelle d'autorité : ainsi, une partie provenait du « moyen » (agents de maîtrise) et du « petit » encadrement (contremaîtres).

Au niveau du rôle attendu, trois constats s'imposent :

- Ce que l'on attend du cadre est exprimé (clairement ou pas) par sa hiérarchie,
- Même si il y a rattachement à la même convention collective, il est difficile de comparer le cadre d'une PME de celui d'un groupe de plusieurs milliers de collaborateurs,
- Le rôle varie en fonction de l'organisation du travail instituée et de celle qu'il va mettre en place.

Ce sont les décrets Parodi du 22 septembre 1945 (parus au JO du 27 septembre) qui permettent l'existence « réglementaire » des cadres des entreprises en spécifiant que ces derniers possèdent une formation donnée (technique, administrative, juridique, commerciale ou financière) et exercent (par délégation de l'employeur) une autorité sur d'autres salariés (Gadea, 2003).

En essayant de définir ce concept propre au système français, on remarque que la définition des cadres à l'Agirc (Association générale des institutions de retraite des cadres) diffère de celle de l'Insee (Nortier & Rass, 2002) :

- L'article 4 de la convention collective du 14 mars 1947 du régime des cadres stipule comme bénéficiaires du régime de retraite, les ingénieurs et cadres (tandis que l'article 4 bis englobe les salariés -notamment les agents de maîtrise- ayant atteint un certain niveau dans la grille hiérarchique brute). En réalité, il n'y a pas de véritable distinction entre ceux qui relèvent de l'article 4 et ceux qui relèvent de l'article 4 bis (les « assimilés » cadres) ;

- L'Insee rassemble dans la catégorie « cadres et professions intellectuelles supérieures », les professions libérales, les cadres de la fonction publique, les professeurs et professions scientifiques, les professions de l'information, des arts et des spectacles, les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises, les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises. Cette dernière catégorie (pour les salariés du secteur privé) correspond aux cotisants de l'article 4.

Le code du travail distingue 3 catégories de cadres :

- Les cadres dirigeants (art. L. 3111-2) non soumis à la durée du travail et fréquemment rémunérés dans le cadre d'un forfait annuel,
- Les cadres intégrés (art. L. 3121-39) qui sont amenés à suivre l'horaire de travail d'un atelier, d'un service ou d'une équipe et qui peuvent être rémunérés sur la base d'un forfait,
- Les cadres autonomes ou intermédiaires (art. L. 3121-38) dont la rémunération est prévue dans le cadre d'un forfait.

Il s'agit surtout d'un statut diversifié, « à géométrie variable » et donc caractérisé par une hétérogénéité de possibilités (Fricotté et al., 1994) pour ce groupe spécifique de travailleurs (et dont la proportion en France est moins importante par rapport à la moyenne européenne) :

- Au niveau de l'entreprise, le statut implique une obligation de discrétion et engendre des différences par rapport aux autres statuts : modalités de détachement ou d'expatriation spécifiques, garanties complémentaires de prévoyance, politiques de rémunération individualisées ou au mérite, avantages en nature sélectifs (voiture et ou logement de fonction, par exemple), accès à l'actionnariat (possibilité de souscrire ou d'acheter –à des conditions

privilégiées- des actions), plus grande disponibilité au niveau du temps de travail, actions de formation sur mesure notamment, périodes d'essai et préavis de départ plus longs (Mermet, 2001) ;

- Sur le plan légal et réglementaire : un régime de retraite complémentaire géré par l'Agirc, un accès privilégié à l'Apec (Association Pour l'Emploi des Cadres créée en 1954 et devenue organisme paritaire en 1966) structure associative de conseil en matière de repositionnement, une section particulière au sein du Conseil des Prud'hommes...sans oublier les motifs de licenciement qui soulignent (plus fréquemment que pour les autres catégories de personnel) la fameuse « perte de confiance »... motif fréquemment évoqué en cas de séparation et qui sert presque de notion fourre-tout. Sur le plan juridique, la jurisprudence va regarder le « degré d'autonomie » ainsi que « l'étendue du pouvoir de commandement » de l'individu pour dissocier le statut cadre des autres statuts (Fricotté, Lahellec, Joué & Josse, 1994).

Lojkine (1990) rappelle cet état de fait : l'écart est important entre le cadre d'une grande entreprise (souvent diplômé) inséré dans une organisation plutôt bureaucratique et hiérarchisée... et le cadre (souvent autodidacte) plus proche du patron d'une plus petite structure.

Le nombre de cadres a évolué depuis plus de 60 ans : en 1947, on comptabilisait 200 000 personnes et aujourd'hui, le volume avoisine les 3,5 millions dans le secteur privé. Avec le recul, on remarque que la notion comporte de multiples facettes, regroupant, à la fois, des cadres issus des « grandes » écoles et ceux issus de la promotion interne (autodidactes).

Il s'agit surtout d'un collaborateur investi d'une certaine délégation de l'employeur. La différence s'établit aussi par les « autres » : les non-cadres. L'auteur reprend l'évocation de Bouffartigue (2000) qui distingue le « salariat de confiance » du « salariat d'exécution ». L'accès à ce statut a longtemps été une perspective de promotion sociale convoitée en France...mais dans la réalité, on a constaté que le nombre de cadres autodidactes diminuait tandis que le volume de cadres triplait entre 1978 et 2001.

La fonction « cadre » incorpore plusieurs rôles possibles : celui d'expert, chef de projet, manager...bref, une personne qui peut n'avoir finalement aucun encadrement hiérarchique à exercer. Le concept a évolué et a été impacté par plusieurs phénomènes : la poussée du

secteur tertiaire, la crise et les licenciements importants dans les grands groupes (notamment industriels) et les nouvelles formes d'organisation du travail.

Le management hiérarchique reste, encore aujourd'hui, le meilleur moyen d'accéder aux postes les plus élevés et de « faire carrière ». Si les experts sont plutôt des cadres, il n'en va pas de même pour ceux qui managent (qui peuvent être des agents de maîtrise voire des techniciens). Les cadres contemporains sont lucides : management ou pas, leur pouvoir diminue et tend à se concentrer au niveau d'un tout petit cercle de dirigeants (Bouffartigue, Gadea & Pochic, 2010)... et dont le profil et le champ d'action est parfois, de plus en plus, hors des frontières.

L'exercice de cette fonction offre la possibilité de s'investir professionnellement, de peser sur les orientations de l'organisation, de réaliser des objectifs clés : la notion de « confiance » est cruciale dans les relations à l'entreprise. Ce qui va être institué par le collectif deviendra de la responsabilité de l'individu. Au niveau de la progression de carrière, les personnes possédant ce statut sont plus en recherche de reconnaissance visible, de légitimité institutionnelle et de crédibilité professionnelle. Sur le plan relationnel, le vécu et surtout le savoir-faire managérial reste une expérience qui légitime (quel que soit le secteur d'activité d'exercice). La mobilité interne est un accélérateur de « fabrication » et de meilleure connaissance de soi. L'expatriation peut aussi accélérer le processus de promotion. En France, on est donc passé progressivement d'une perspective technique à une perspective plutôt managériale de la fonction. Le stéréotype de la fonction (et de la carrière organisationnelle) va ensuite générer des comportements attendus, des valeurs, des modes de pensée...supposés « prêt à l'emploi ». L'adaptation (souvent évoquée comme « l'intelligence comportementale » au travail) va devenir un savoir-être clé du cadre, amené à dépasser une identité basée sur des réflexes (ou fonctionnements de métier) pour aller vers des réponses plus efficaces (ou immédiates) en situations, souvent de crises.

La construction identitaire récurrente se distingue par l'ajustement permanent, la focalisation quotidienne à réaliser les objectifs fixés. Le cadre managérial va se construire autant que l'équipe dirigée va le façonner. Les actions du manager vont s'adapter à la réalité des équipes progressivement rencontrées. Il s'agit d'une progression qui s'enrichit mutuellement. Ces expériences seront déterminantes pour la construction de l'identité du cadre qui manage.

Ce salariat dit de confiance, selon Bouffartigue (1999) a donc connu une « résistance identitaire » (le groupe des cadres et ingénieurs) puis une « adaptation identitaire » (une adaptation quasi-permanente en redonnant des sens différents aux nouvelles situations rencontrées) et, de plus en plus, une « reconfiguration identitaire » (liée aux bouleversements professionnels qui impactent ce statut qui n'est plus protecteur et dont l'accès est moins automatique).

La différence majeure (avec les autres statuts) réside, aussi, dans le fait que l'individu a une frontière fragile entre son monde professionnel (carrière, métier, formation, identité professionnelle) et privé (loisirs, vie associative, modes de vie, identité personnelle). La « fabrique » des cadres articule et mélange ces deux mondes (Christol, 2008) surtout à l'heure où le contexte professionnel déborde largement sur l'axe de la vie privée avec l'octroi d'outils attractifs de communication.

Le cadre doit pouvoir être joint dans l'instantané (créant ainsi une quasi mise sous tension permanente), la secrétaire ou assistante protectrice ayant quasiment disparu (Salengro, 2005). La chose étant présentée de façon habile : un outil de communication performant, haut de gamme est remis au cadre en précisant qu'il peut l'utiliser (aussi) pendant son temps personnel.

Les cadres sont certes plus nombreux qu'il y a 30 ans et exercent plusieurs activités à la fois : techniques, de relation, de commandement, d'administration...Ce sont des producteurs, des experts voire des « gestionnaires de connaissances » (Bouffartigue & Bouteillier, 2006). La position du cadre encadrant est liée à une certaine méconnaissance de la réalité et de la difficulté du « terrain », une tendance aussi à faire porter sur les échelons hiérarchiques inférieurs la responsabilité des problèmes rencontrés.

Le constat intéressant, aujourd'hui, est que la proportion de cadres n'évolue cependant pas considérablement dans le temps...alors que le nombre de formés issus de l'enseignement supérieur augmente. Avec le recul, le diplôme ne suffit plus : l'émergence du « savoir-être » et du « savoir apprendre » sont des éléments déterminants, surtout pour ce type de fonction.

L'origine sociale joue un rôle déterminant dans l'accès à l'emploi cadre. Le parcours professionnel ou plutôt la carrière sera la conséquence d'une combinaison englobant la formation initiale (déterminante, surtout en France) et les stratégies adoptées ainsi que des

opportunités saisies : le cadre peut être (à la fois) l'auteur de son propre texte mais aussi d'une partition imposée...et peut connaître une situation « sans chef d'orchestre » (Cousin, 2004).

Pour le cadre, l'essentiel de la carrière se joue entre 35 et 45 ans même si, aujourd'hui, le contexte est chahuté : difficultés pour obtenir un travail immédiatement, élargissement et intellectualisation du geste productif, exigence plus forte d'autonomie et de réactivité, décloisonnement des missions et fonctions, tassement des hiérarchies... (Bouffartigue, 2001).

Il y a clairement affaiblissement de cette corporation (Reynaud, 1991) y compris au niveau de la culture collective de cette catégorie de travailleurs. On peut même évoquer une « déstabilisation » de cette catégorie de personnel est progressive à la fois pour des raisons contextuelles et organisationnelles (Bouffartigue, 1999) :

- Le ralentissement de l'activité économique (dans les années 1970) ralentissant le développement des emplois de cadres (dans les années 1990),
- Le développement du chômage ralentissant les progressions de carrières et les rendant plus incertaines (surtout sur la durée),
- La montée des professions centrées sur l'expertise et la spécialisation (au détriment des profils plus polyvalents et généralistes),
- La féminisation progressive de cette catégorie (particulièrement au niveau des services).

Il y a déstabilisation, aussi, par la quantité plus élevée de travail (et le rythme plus intense qui est exigé)...et la complexité croissante du rôle à tenir (enchevêtrement de missions aux horizons temporels variables et parfois peu prévisibles) dans un contexte de compétition inter individuelle amplifiée. Le stress est donc devenu aussi, progressivement, inhérent à la fonction. Pour occuper une fonction cadre, une gestion adéquate des émotions est désormais prise en compte sans oublier d'autres éléments différenciateurs (qui n'existaient pas auparavant) comme la détention d'un carnet d'adresses métier ou d'un réseau approprié à l'exercice du poste, y compris en interne. Le déclin des carrières « mono entreprises » et la promotion de la mobilité externe (comme moyen aussi d'augmenter plus rapidement sa rémunération) ont engendré des parcours parfois atypiques et moins attractifs au regard de recruteurs utilisant les méthodes classiques de recrutement.

L'employabilité du cadre (plus que pour les autres collaborateurs) est désormais dépendante de :

- La capacité à gérer son parcours,
- La résilience ou capacité à rebondir,
- La capacité également à intégrer des cercles vertueux ou pertinents professionnellement parlant (Dany & Livian, 2002).

La rébellion (si elle existe) est plutôt isolée et silencieuse. Si elle est profonde (ou sans issue), elle risque d'aboutir au choix d'autres formes d'emploi : devenir consultant, créateur d'entreprise, auto entrepreneur... bref, de contribuer à arrêter (de façon momentanée ou pas) le salariat en tant que cadre.

Le modèle d'intégration qu'ont connu les cadres seniors par le passé semble révolu : la logique organisationnelle est liée à des critères de rentabilité à court terme, fruit d'une logique actionnariale implacable (Palpacuer et al., 2007). De plus, la pression inéluctable des résultats (et des actionnaires) conduisent progressivement à une coupure entre les cadres et leurs directions. Le travail (du point de vue de l'organisation) tend à se résumer à une « feuille de route » comprenant objectifs plus ambitieux et indicateurs chiffrés de progression.

Du point de vue du cadre, il s'agit d'une multitude de missions, d'actions dont certaines relèvent de l'implicite, appartiennent à des routines ordinaires et ne figurent plus dans les objectifs...mais sont chronophages, au quotidien (comme la multitude de réunions voire de séminaires ou la lecture -sur site ou à distance- de l'abondant courrier électronique).

Section 3 : Le contexte français

Dans la réalité des faits, la promotion du vieillissement actif (et le développement de la formation tout au long de la vie) sont difficilement mis en pratique.

Dans le secteur privé, l'utilité d'un maintien dans l'emploi des travailleurs expérimentés n'est pas flagrante aux yeux des décideurs. Abattu & Lamotte (2005) reprennent les travaux

d'Esping- Andersen (1999) qui rappelle que les normes d'âge ont été créées par cet Etat social qui a réglementé les rapports entre âge, travail et protection sociale.

Le travailleur âgé fait différemment que le travailleur plus jeune, mais pas de façon moins optimisée (Volkoff et al., 2000) : un travailleur vieillissant met en place des stratégies spécifiques de façon à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise mais aussi des intentions de préservation de sa santé (voire de compensation de ses déficiences) qu'il se fixe lui-même. Certes, tout dépend aussi de l'expérience accumulée et de la marge de manœuvre possible (climat de confiance, ambiance de travail...) mais cela participe de la performance au travail. L'expérience accumulée va servir à mettre en place des stratégies spécifiques : cependant, l'expérience des anciens (facteur aussi de leur efficacité) est invalidée ou moins reconnue par les organisations actuelles. Le bénéfice de l'âge, c'est aussi un jugement plus précis sur la valeur des informations utilisées.

Reste que dans un contexte où le travail salarié est devenu une denrée plus rare, l'expérience accumulée n'est plus forcément perçue comme un capital intéressant pour l'organisation. Progressivement, l'expérience est donc moins valorisée : des modes de régulation de l'activité professionnelle plus pertinents, une meilleure connaissance et maîtrise de situations liées à l'historique de l'entreprise, des clients, des concurrents... l'expérience professionnelle se combinant, aussi, avec l'expérience de soi-même englobant des régulations et des stratégies individuelles, une hiérarchisation des contraintes et des urgences au quotidien à gérer.

L'expérience (liée forcément à l'expérience de soi) permet pourtant des régulations face à des situations nouvelles et/ou complexes : encore faut-il que l'organisation favorise et permette ces ajustements. Le manque de reconnaissance de l'expérience est réel : il faudrait passer d'une phase d'incantation à une reconnaissance empreinte d'actions. Il ne faut pas oublier que l'expérience renforce des patrimoines de connaissances et de compétences qui vont se substituer aux mécanismes cognitifs de base qui s'évaporent.

On remarque que l'accès à la formation continue des travailleurs seniors reste assez limité (particulièrement au niveau des petites structures). Pourtant c'est un moyen qui favorise, sur la durée, l'engagement et l'investissement au travail. Mais le recours à la formation permanente a pour premier objectif une adaptation au poste... avant une meilleure

employabilité pour l'individu. Une analyse généralisée et une prise de conscience croissante soulignent la faiblesse des systèmes actuels qui ne garantissent pas une formation (et une sécurisation du parcours) tout au long de la vie (Santelmann, 2004).

Le risque avéré est la difficulté (plus visible selon les secteurs d'activités) de retour à l'emploi des profil très expérimentés. Volkoff (2011) alerte sur la faible probabilité de retour à l'emploi des plus de 50 ans : la proportion des seniors, en recherche d'emploi depuis plus de deux années, est presque double de celle atteinte pour les 25-49 ans.

Quant à l'accès au marché du travail, il s'avère plus sélectif et restrictif pour le travailleur âgé particulièrement lorsqu'il faut évoquer la problématique de la rétribution (Jolivet, 2003).

Pour Doise (1992), les pratiques discriminatoires sont la conséquence, à la fois :

- d'un ancrage psychologique : notre compréhension des autres se base sur des croyances véhiculées auxquelles adhèrent les membres d'une société (ce phénomène étant propre à une culture donnée),
- d'un ancrage psychosociologique : ce type d'ancrage inscrit les contenus des représentations sociales dans la manière dont les individus se situent symboliquement à l'égard des rapports sociaux,
- d'un ancrage sociologique : si on compare les opinions et croyances de différents groupes, on fait obligatoirement l'hypothèse que les expériences communes aux membres de chaque groupe et leur fonctionnement spécifique dans un ensemble de rapports sociaux partagés donnent lieu à des représentations identiques.

Les facteurs sociaux ne sont pas neutres sur ce processus. L'âge, le niveau hiérarchique et le secteur d'activité de provenance jouent sur le façonnage du préjugé. La construction, au quotidien, peut aussi être le fait de recruteurs ou d'opérationnels (voire de sous-traitants ou d'intermédiaires) porteurs de préjugés.

Gazier & Gauthier (2009) évoquent un double mouvement :

- Une exclusion (parfois brutale) du monde du travail avec une alternance de période de chômage et de postes à durée limitée (ce qui est plus récent comme phénomène),
- Une augmentation de travailleurs qui se sentent stressés par une augmentation de la charge de travail, une augmentation du reporting, des réorganisations successives, une moindre reconnaissance y compris salariale, une dégradation au niveau des relations humaines.

Les demandeurs d'emploi seniors se retrouvent souvent (brutalement) en dehors d'un contexte professionnel dont ils ont participé à la construction et qui les a façonnés. La conséquence est qu'il s'agit, aussi, de la perte d'un univers de référence (surtout pour les cadres)...perte qui peut se révéler définitive (Burnay, 2000).

La discrimination fondée sur l'âge se définit par la différence de traitement, la négation de droits ou d'opportunités et l'utilisation d'images stéréotypées en se basant uniquement sur l'âge chronologique des individus. La discrimination fondée sur l'âge peut revêtir plusieurs aspects : l'emploi, les revenus, l'accès à la formation... en sont des exemples.

Rappelons la perspective de la Directive Emploi du 27 Novembre 2000 (Directive 2000/78/CE) : « La discrimination directe existe quand une personne est traitée moins favorablement qu'une autre placée dans une situation comparable, à cause de ses convictions religieuses, de son handicap, de son âge ou de son orientation sexuelle ».

De plus, la discrimination par l'âge provoque des situations où le même individu peut s'avérer être le discriminant puis le discriminé à posteriori. Il est à noter que peu d'entreprises déclarent ouvertement des pratiques discriminatoires envers les seniors. (Minni & Topiol, 2002).

Pour Thorpe & Decock (2004) il s'agit d'une réalité qui se constate dans le monde professionnel, social et sociétal. Ils invitent à combattre cet état de fait en en faisant une priorité politique.

L'ambivalence des discours sur l'âge ne relève pas exclusivement des organisations. Les gouvernements, les institutions administratives ou de recherche ont longtemps fluctué sur la place à accorder aux plus expérimentés dans la sphère du travail (Delgoulet et al., 2010).

Comme le soulignent ces auteurs, le contexte socio-économique est déterminant. Les travailleurs seniors peuvent être plus recherchés dans les secteurs où il y a pénurie de main-d'œuvre ou perçus comme étant à risque, notamment à l'international, sur des missions compliquées ou dans des contextes d'insécurité. Ils le sont donc lorsqu'il s'agit d'intervenir dans des pays à risques ou sur des secteurs d'activité à forte expertise comme le secteur énergétique, par exemple. Ils le sont également, aujourd'hui, quand le système de retraite par répartition français est remis en cause par le vieillissement de la population. Ce ne fût cependant pas le cas sur la période des années 1975-1990, avec la forte incitation des départs précoces à la retraite.

La préretraite (dispositif approuvé par les entreprises, les syndicats, les instances politiques et gouvernementales) a souvent été présenté comme un statut normal et enviable mais également comme un moyen de favoriser l'emploi au niveau des jeunes générations.

Pour Gendron (2011) l'opinion diffusée, de nos jours en France, est que le collaborateur senior n'est pas forcément favorable pour travailler...le plus tard possible (ie 70 ans, âge désormais possible de départ à la retraite dans le secteur privé français).

Le pilotage de la gestion diversifiée des âges n'étant pas forcément perçu comme une priorité de la part des entreprises, les instances gouvernementales ont mis en place, récemment, plusieurs dispositifs en faveur des travailleurs seniors, notamment :

-Le Plan Senior (Loi N° 2008-133 du 17 décembre 2008 – art. L 138-24) qui impacte les structures de plus de 50 personnes pour une durée de trois ans : ces dernières (sous peine de se voir infliger une amende qui peut représenter 1% de la masse salariale) doivent mettre un plan d'action incluant plusieurs aspects : le recrutement, l'anticipation au niveau de l'évolution des carrières, l'amélioration des conditions de travail, le développement des compétences et des qualifications, l'aménagement des fins de carrières, la transmission des savoirs et le tutorat ;

-Le contrat de génération (Loi N° 2013-185 du 1^{er} mars 2013) qui est un dispositif d'aide à l'emploi visant à créer des binômes « junior/senior » pour encourager l'embauche de jeunes travailleurs et favoriser le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés.

Le monde des affaires est devenu plus compétitif et instable et les entreprises doivent faire face à des enjeux sur un plan national mais également international. La politique de réduction de la plupart des coûts est dominante avec la volonté de réduire les coûts liés à la gestion des ressources humaines peu importe l'intérêt de l'expérience, du transfert de savoir et de compétences. Et ceci, même si le rôle de tuteur, de conseil -voire d'expert-peut être une possibilité offerte en fin de parcours.

Les plus de 50 ans prennent, malgré eux, les attributs du vieillissement professionnel. Les plus de 55 ans sont considérés comme des profils vieillissants en partance et sans avenir professionnel. Les conséquences sur les générations suivantes ne se sont pas fait attendre, provoquant ainsi des soucis de repositionnement professionnel pour les plus de 45 ans, voire de moindres opportunités pour les plus de 40 ans.

Nous sommes également dans une société de consommation où est véhiculée une culture de « l'éphémère » voire « du jetable » : d'une façon indirecte, le salarié classique est devenu un « produit à durée limitée » (Aubert, 2003). La pression du travail dans l'urgence augmente pour les travailleurs, les cadres et les dirigeants. L'arrivée d'un nouveau dirigeant ou d'un nouvel encadrant implique, également et de plus en plus, l'arrivée d'une nouvelle équipe proche du nouvel élu. Il s'agit d'un mouvement incompréhensible pouvant décourager les meilleures volontés.

Nombreux sont les collaborateurs (et particulièrement les cadres) qui soulignent ne pas avoir assez de temps pour remplir à bien leur mission. L'environnement de travail est plus insécurisant et prenant : de plus, les nouvelles technologies contribuent à effacer silencieusement les frontières entre vie privée et vie professionnelle (Galinsky, 2007).

D'où l'intérêt croissant, pour les seniors dont les cadres, d'accéder à la création d'entreprise pour essayer d'être un peu maître de son destin. Cependant la prudence reste de mise face aux politiques et aux intermédiaires de l'emploi qui vont promouvoir l'entrepreneuriat ou le

travail indépendant comme alternative facilitante à l'exclusion de la main-d'œuvre âgée du marché de l'emploi. De même, il faut être vigilant face au discours préconisant l'accès à de nouvelles formations comme unique solution pour les travailleurs cadres en précarité ou au chômage (d'Amours, 2009).

La promotion progressive et accentuée de l'apparence des individus, renforcée par le marketing de la société de consommation, a un impact négatif pour les travailleurs seniors (Macia & Chapuis-Lucciani, 2008). La société occidentale contemporaine survalorise notamment la beauté, la jeunesse, l'innovation, le progrès...en les faisant cohabiter mais avec une incidence insidieuse sur les pratiques professionnelles (Wood et al., 2008). Les auteurs confirment l'analyse effectuée par Duncan & Loretto (2004) : dans le monde de la publicité et des nouvelles technologies, un travailleur de 40 ans peut (déjà) être considéré comme « trop vieux ».

Parallèlement au contexte professionnel, la communication environnante peut mettre en relief les perspectives heureuses d'individus seniors dans une société de consommation qui semble avenante : accès aux loisirs et aux voyages, à la réflexion et au développement personnel, à des activités associatives choisies... (Wood et al., 2008). Ces auteurs, dans la logique des travaux de Glover & Branine (1997), soulignent le lien entre la taille de l'organisation et la propension à discriminer : les petites structures ont moins tendance à discriminer. Les entreprises de taille intermédiaire ont une tendance à la discrimination pour des raisons de gestion des coûts et d'organisation de l'activité. Les auteurs sont en phase avec les propos de Mueller & Kleiner (2001) sur la rhétorique reliant la jeunesse avec les secteurs dits « jeunes » (notamment les nouvelles technologies de l'information et de la communication) ...et où ces perceptions sont aussi alimentées et véhiculées par de jeunes recruteurs.

De façon moins visible, la communication organisationnelle est reconnue comme un puissant vecteur des stéréotypes et des préjugés âgistes (comme les pratiques d'exclusion au niveau de la formation continue ou de la promotion interne).

La démotivation, liée aussi au contexte ambiant, voire le mécontentement peuvent être les prémices du désengagement psychologique. La communication est un élément clé du changement des mentalités sur le sujet de l'avancement en âge (Lagacé, 2008).

La dépréciation des salariés seniors a, aussi, un effet négatif sur le moral et les perspectives de carrière des générations qui suivent. Il est, donc, logique que la situation du « jeune retraité » soit perçue comme plus intéressante à vivre que celle du « vieux » travailleur. Guillemard (2004) aborde cet état de fait en rappelant la conséquence sur la construction d'une « culture de l'âge » progressive avec des effets sous estimés à posteriori.

C'est une baisse voire perte de motivation (et non de capacité) qui peut être pointée du doigt si il y a baisse de la performance.. Cette chute constatée de la motivation est incontestablement liée au « sentiment de fin de vie professionnelle» (Marbot, 2006) dont le principal déterminant reste une politique RH perçue comme discriminatoire. Pour cet auteur, le déclin des connaissances liées à la vie quotidienne reste limité jusqu'à 80 ans (exception faite de la fluidité verbale)...sans oublier les différences possibles d'un individu à l'autre.

Les freins ne relèvent pas uniquement des entreprises ou des instances décisionnelles. L'entourage immédiat voire les travailleurs seniors eux-mêmes peuvent avoir une représentation dévalorisée sur les capacités professionnelles et les aptitudes à adopter face aux changements du monde du travail contemporain.

Du rapport salarié protégé grâce à l'Etat-Providence, le travailleur moderne risque de faire face à un rapport salarial moins solide, à savoir le rapport salarial flexible. Le chômage et l'emploi précaire tendent à s'inscrire dans les rapports professionnels des travailleurs confirmés (y compris cadres) ce qui peut avoir, aussi, un impact sur... l'image de soi et les rapports sociaux dont familiaux. D'où des relations interindividuelles et intersubjectives déstabilisantes pour cette catégorie de salariés habitués, par le passé, à des parcours plus balisés et sécurisants. Le travail est en crise et cette dernière n'épargne aucune catégorie de collaborateurs (Vincent, 1995) même si les chiffres se veulent, généralement, plus rassurants pour les cadres.

Dans l'hexagone, la durée de l'activité professionnelle est balisée par les discours ambiants « trop jeune » et « trop vieux » (Imbert, 2005). Le parcours professionnel significatif risque de se réaliser sur une vingtaine d'années... pour pouvoir faire ses preuves (dans un contexte où la prise de risque et le droit à l'erreur sont peu tolérés par rapport aux pays anglo-saxons).

Cela implique de savoir faire les choix à un instant donné : les formations pertinentes et le parcours adéquat...et ceci, tout en prenant (avec précaution) les conseils émanant d'intermédiaires de l'emploi (voire de l'univers académique) confrontés à des logiques de résultats à court terme, sur un tissu géographique parfois compromis.

La situation française est marquée par un mode de fonctionnement à la fois flexible et sélectif où la gouvernance publique a mis en place un champ d'insertion autonome (et fermé sur lui-même) doté d'une structure bureaucratique avec des intervenants (parfois externes), spécialistes de l'insertion possédant des techniques et un savoir-faire en refonte permanente... Un marché « externe de l'insertion » a vu le jour et se banalise à côté des autres marchés de l'emploi. Les travailleurs, incluant les cadres, évoluent de plus en plus avec des statuts précaires relevant, à la fois, de la formation et de différentes formes d'emploi.

Le contexte national se caractérise par des relations de travail plus incertaines et fragiles via des cadres institutionnels multiples et hétérogènes (Hamzaoui, 2005).

La culture de la sortie anticipée n'a pas complètement disparu aujourd'hui (notamment au niveau des grands groupes, via les ruptures conventionnelles découlant sur une indemnisation chômage de 3 ans pour les plus de 50 ans) et ceci a pour conséquence indirecte, la construction sociale d'une fin de carrière prématurée (et non satisfaisante voire amère). La culture de la cessation anticipée d'activité où le choix a été fait de rationner l'activité des seniors afin de sauvegarder celle des autres catégories notamment les juniors a, finalement (discrètement mais profondément) façonné les manières de penser et d'agir à l'égard du vieillissement de la main d'œuvre (Guillemard, 2007).

Il s'agit surtout d'une problématique contemporaine plus visible dans les pays occidentaux (Patel & Kleiner, 1994). La faible participation des travailleurs vieillissants à l'économie est donc la résultante d'une « culture de la sortie précoce » (Guillemard, 1994) avec la promotion de départs anticipés à la retraite (rarement remis en cause). Ce mode de management du personnel a été institué pour favoriser l'embauche des plus jeunes notamment dans un contexte de chômage structurel et de désindustrialisation. Mais le mouvement de la sortie anticipée a renforcé les stéréotypes basés sur l'âge : inefficacité, manque de motivation, difficultés d'adaptation face aux nouvelles technologies (Guillemard, 2003).

La discrimination liée à l'âge est donc devenue graduellement une réelle préoccupation des pays développés (Burnay, 2004). L'auteur nous signale que les premières recherches sur les stéréotypes sociaux des salariés seniors datent des années 1950 aux Etats-Unis (Tuckman & Lorge en 1953, puis Kirchner & Dunnette en 1954). A cette époque, cette catégorie de travailleurs connaît des difficultés pour se maintenir sur le marché de l'emploi. L'impact des stéréotypes sociaux joue pleinement sur les choix managériaux. Ces recherches mettent en évidence un problème structurel du marché de l'emploi qui sera visible en Europe ultérieurement.

On peut légitimement se demander si cette discrimination est plus forte dans les pays occidentaux (dont la France) par rapport aux pays où le respect de l'individu senior perdure encore, comme au Maghreb et notamment au Maroc. La recherche portant sur les stéréotypes provient essentiellement du continent nord-américain (dès les années 1950) et plus récemment, des pays asiatiques (dans les années 2000). En Afrique du Nord, bien que la gestion des âges soit devenue une réelle problématique, le sujet n'est pas encore au cœur des recherches académiques. Reste qu'au niveau du vieillissement, les stéréotypes sont plus positifs dans les pays africains et orientaux (Macia et al., 2009). Le respect des plus âgés est persistant et est dû, en grande partie, au pouvoir de la famille (sorte de hiérarchie humaine structurante) et ceci...malgré la montée de l'urbanisation qui a fait baisser la solidarité intergénérationnelle existante jusqu'à présent.

Les stéréotypes négatifs sont essentiellement liés à des problématiques plutôt physiques (la prise de conscience du « mieux vieillir » est plus forte en France). L'expérience professionnelle dans la durée reste, pour le moment, plus valorisée au Maroc qu'en France (Macia et al., 2009). Les attentes au niveau des instances gouvernementales pour améliorer la situation des individus vieillissants sont cependant plus fortes au niveau des français que des marocains.

Les outils favorisant le retour à l'emploi sont devenus plus sophistiqués (avec une dématérialisation de la recherche d'emploi) et le marché du travail n'est plus forcément régi par des lois locales ce qui engendre pour conséquences des critères de sélection moins visibles ou lisibles pour le candidat (surtout senior) voire l'intermédiaire du recrutement. On peut, donc, devenir très vite dépassé, « périmé » avant l'heure : il est donc intéressant de savoir si (et comment) le cadre senior « se sent » employable.

Conclusion du Chapitre 2

Nous avons cherché, dans ce chapitre, à définir ce qu'est un cadre senior (dans le secteur privé français) et à retracer le contexte évolutif entourant la problématique de l'employabilité et du Sentiment d'Employabilité.

Chapitre 3 : La méthode de recherche

Introduction

Notre objectif est de bâtir un modèle de recherche (et des hypothèses de travail) suggéré par la revue de littérature...mais, également, nourri par le vécu issu de l'expérience terrain.

Nous allons par l'intermédiaire des sous-chapitres qui suivent :

- Evoquer les étapes clé de la recherche (1-3-1),
- Enoncer la problématique et les questions de recherche (1-3-2),
- Se positionner sur le plan épistémologique (1-3-3),
- Rappeler les caractéristiques de la recherche qualitative exploratoire et quantitative (1-3-4 et 1-3-5).

Section 1 : Le plan de recherche

Rappelons que le design de recherche ou architecture est la trame qui permet d'articuler les différentes étapes du processus : problématique, revue de littérature, traitement des données et analyse des résultats (Thietart, 2007). L'auteur, dans la lignée de Grunow (1995), rappelle que c'est une démarche cruciale dans tout projet de recherche. Le design de la recherche va émerger après la définition du problème et le développement de la méthodologie (Malhotra et al., 2011). L'étude exploratoire qualitative complétée par la recherche empirique quantitative permettra, ensuite, de disposer d'un instrument de mesure valide. Le modèle de recherche causal reposera donc sur l'expérimentation.

Le « canevas » va permettre de mettre en valeur la contribution d'une recherche, notamment :

- les aspects théoriques et conceptuels,
- les aspects méthodologiques,
- le terrain ou champ d'investigation (Evrard et al., 2009).

Le plan de recherche va donc définir les paliers clé, notamment :

- Le contexte de la recherche (population cible, échantillon de convenance ou pas...) ;
- Le mode de recueil de l'information à traiter et son contrôle ;
- Les variables à examiner, leur opérationnalisation et leur mesure ;
- Le type d'analyse que l'on mènera et les tests qui seront utilisés (Evard et al., 2009).

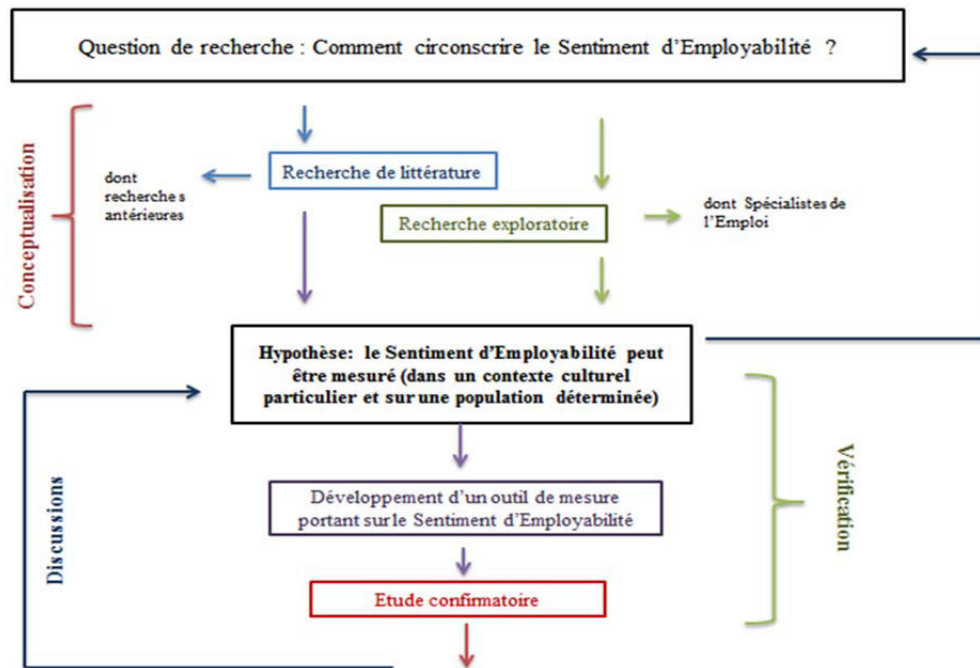


Schéma 2 – Le plan de recherche

Ci-dessus, la représentation graphique du processus de recherche : des itérations existent entre la définition de l'objet de recherche, le « design » et l'instrumentation choisie par nos soins (Gavard Perret et al., 2012).

Le design de la recherche est l'articulation judicieuse entre une problématique (objet de recherche), un terrain d'étude et une méthode qui sera mise en oeuvre pour traiter de la problématique : démarche inductive (en partant d'observations limitées), déductive (test d'hypothèses à l'épreuve des faits) ou abductive (Evrard et al., 2009). La dernière possibilité (mixte) est adoptée lorsque le chercheur considère que l'état d'avancement des connaissances théoriques n'est pas suffisamment étoffé (notre cas sur la notion de Sentiment d'Employabilité).

Section 2 : La problématique et les questions de recherche

La problématique centrale consiste à circonscrire la notion de perception individuelle de l'employabilité (au niveau des cadres seniors, dans un contexte français) et d'essayer d'en analyser les déterminants et l'influence sur la situation professionnelle (être en poste ou pas).

Les principales questions de recherche sont les suivantes :

-Quels sont les éléments constitutifs de cette notion ?
(Quels sont les dimensions qui émergent de ce construit possible ?)

-Quels sont les déterminants du Sentiment d'Employabilité ?

- Existe-t-il un lien entre le Sentiment d'Employabilité et la situation professionnelle
(être ou ne pas être en activité ?)

-Existe-t-il un lien entre le Sentiment d'Employabilité et un marché du travail sectoriel précis ?

La perception individuelle de l'employabilité (certes imbriquée dans le concept plus large de l'employabilité socialement construite) est évoquée plus récemment au niveau de la littérature (englobant l'employabilité perçue à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et... la prise en compte du marché du travail) comme nous le verrons ci-après.

Il est également intéressant de voir la progression chronologique du concept de l'employabilité en lien avec des facteurs essentiellement individuels mais aussi collectifs et externes à l'individu, comme l'influence des intermédiaires et spécialistes de l'emploi...qui participent directement ou indirectement à une meilleure lisibilité du marché de l'emploi et, in fine, au repositionnement professionnel des travailleurs y compris des cadres (de surcroît seniors).

Ci-après une synthèse des recherches récentes sur l'employabilité :

Caractéristiques/approches	Auteurs clé
Facteurs individuels	Van der Heijde & Van der Heijden (2005) → Bader (2007) Fugate & Kinicki (2008)
Facteurs individuels & organisationnels + Sociodémographiques	Othmane (2011) Hofaidhllaoui & Roger (2014)
Facteurs externes ie Sociétaux (discriminations, recours à la flexibilité...) Intermédiaires de l'emploi	Kadefors (2010) Mercier (2011)

Tableau QL4 – Résumé des principaux courants & concepts (**Employabilité**)

Rothwell & Arnold (2007) ont mené une recherche sur la perception individuelle de l'employabilité, dans une perspective interne et externe à l'organisation : leur champ d'investigation concerne la carrière au sens classique du terme. Ci-après, la progression chronologique de la définition du Sentiment d'Employabilité, notion qui a recueilli une littérature cependant moins étoffée :

Caractéristiques/approches	Auteurs clé
Facteurs individuels -Savoir Faire/compétences -Connaissances -Flexibilité Personnelle	 Dacre-Pool & Sewel (2007) – Wittekind, Raeder & Grote (2009) Swigon (2011) Nazar & Van der Heijden (2012)
Facteurs individuels & organisationnels -Carrière traditionnelle (Employabilité interne) -Soutien du supérieur hiérarchique -Pratiques organisationnelles	 Rothwell & Arnold (2007) Tillou & Igalens (2011) Sok, Blomme & Tromp (2013)
Facteurs individuels & contractuels -Mobilité, contrat flexible	 De Cuyper et al. (2011)- Kirves et al. (2011,2013)
Facteurs individuels & contextuels -Employabilité externe -Marché du travail	 Rothwell & Arnold (2007) Bernston (2006, 2008)

Tableau QL5 – Revue de littérature sur le **Sentiment d'Employabilité**

Le choix de la posture épistémologique (et qui permet de statuer sur la connaissance produite) est plutôt le reflet de la mise à l'épreuve de l'objet théorique avec la réalité observée.

Il s'agit, ici, de poser les jalons du processus de recherche en explicitant le choix de la posture épistémologique : cette dernière va justifier, ultérieurement, le choix de la méthode qualitative puis de la phase quantitative (exploratoire et confirmatoire).

L'épistémologie, dont la signification provient du grec *épistémê* (connaissance ou science) et *logos* (discours ou logique), est le fondement des démarches de construction de la connaissance. Il s'agit aussi du socle de conceptualisation de la recherche (ie la construction d'une représentation du « réel »). Rappelons que les sciences de gestion (ou sciences des organisations) naissent à la fin du XIX^{ème} siècle, quand l'organisation devient un champ de savoir particulier. La socialisation spécifique de l'organisation se différencie des autres lieux de socialisation, à savoir : la société, la famille... (Pesqueux, 2014).

Riopel (2005) rappelle les principes de Popper (1985) pour qualifier de science, un ensemble de connaissances :

- La nécessité pour une théorie de faire au minimum une prédiction ;
- L'exigence que cette prédiction soit en lien avec une expérience nouvelle.

Sur le plan chronologique, plusieurs courants épistémologiques ont vu le jour :

- Le Rationalisme (17^{ème} siècle) : la posture privilégie le raisonnement déductif ou analytique, allant de l'abstrait au concret avec une expérimentation facultative ;
- L'Empirisme (18^{ème} siècle) : le mouvement s'oppose au Rationalisme et propose que toute connaissance découle de l'expérience. Les observations permettent de mettre en évidence la réalité. On privilégie, ici, un raisonnement créatif ;

- Le Positivisme (19^{ème} siècle) : ce courant lié au philosophe Auguste Comte (1718-1857) met en relief une alliance entre le raisonnement et l'expérience.

Il s'agit d'un raisonnement inductif qui permet de naviguer des faits aux hypothèses. On navigue via un processus de modélisation analytique. Cette approche signifie aussi que plusieurs modèles différents peuvent rendre compte des mêmes observations ;

- Le Constructivisme (20^{ème} siècle) : l'origine de la position remonte au mathématicien hollandais Brouwer (1881-1966) puis au psychologue suisse Piaget (1896-1980).

Il s'agit de la remise en question de la possibilité de toujours obtenir des relations objectives sur lesquelles baser la recherche. Les sciences construisent une réalité possible à partir d'expériences cognitives successives.

On est, ici, sur un principe de modélisation systémique où la valeur pragmatique de la connaissance permet d'affirmer son statut scientifique (statut acquis grâce à l'évaluation du système observant dont des praticiens). Le chercheur est immergé dans le contexte d'observation : il y a, à la fois, interaction entre le sujet et l'objet avec la possibilité de recherche-action qui s'intéresse à des processus organisationnels complexes. La recherche a, alors, une forte orientation pragmatique : la connaissance produite doit être transmissible (Charreire & Huault, 2001) ;

- Le Réalisme (20^{ème} siècle) : on reconnaît l'existence d'une réalité vers laquelle vont les modèles scientifiques. L'observateur fait partie de la réalité.

Ci-après, le récapitulatif des différents courants épistémologiques :

Description du courant	Tendance pédagogique
Rationalisme (17^{ème} siècle) Toute connaissance valide provient essentiellement de l'usage et de la raison.	Insister sur l'importance de la rationalisation au détriment de l'expérimentation.
Empirisme (18^{ème} siècle) Toute connaissance valide provient essentiellement de l'expérience.	Insister sur l'importance de l'expérimentation au détriment de la rationalisation.
Positivisme (19^{ème} siècle) La science progresse en se fondant sur des faits mesurés dont elle extrait des modèles par un raisonnement inductif rigoureux. Tout ce qui n'est pas directement mesurable n'existe pas.	Reconnaître l'importance complémentaire de l'expérimentation et de la rationalisation en insistant sur la démarche scientifique qui fait progresser la science.
Constructivisme (20^{ème} siècle) Les connaissances scientifiques (observations et modèles) sont des constructions subjectives qui ne nous apprennent rien de la réalité.	Insister sur le caractère arbitraire ou subjectif des modèles scientifiques en encourageant le chercheur à construire ses connaissances.
Réalisme (20^{ème} siècle) Les modèles scientifiques sont des constructions destinées à prédire certains aspects d'une réalité objective qui existe indépendamment de l'observateur.	Insister sur la différence entre les modèles, qui sont construits par les scientifiques, et la réalité qui existe indépendamment des modèles. Les modèles sont des approximations successives de la réalité.

Tableau QL6 – Courants épistémologiques (Riopel, 2005)

David (1999) met en évidence les différentes formes de raisonnement possibles dans le cadre de la production de connaissances scientifiques :

- La déduction : qui permet de générer des conséquences ;
- L'induction : qui consiste à établir des règles générales ;
- L'abduction : qui engendre la construction d'hypothèses.

Notre auteur, en se référant à Le Moigne (1990) retrace les deux principaux positionnements :

Epistémologie Positiviste	Epistémologie Constructiviste
<i>Principe ontologique (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité) : peut être considérée comme vraie, toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité.</i>	<i>Principe de représentabilité de l'expérience du réel : nos expériences du réel sont communicables (modélisables).</i>
<i>Principe de l'univers câblé : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé.</i>	<i>Principe de l'univers construit : l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même.</i>
<i>Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel, ni l'observant.</i>	<i>Principe de l'interaction sujet-objet : l'interaction entre le sujet et l'objet est constitutive de la construction de la connaissance.</i>
<i>Principe de naturalité de la logique : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature.</i>	<i>Principe de l'argumentation générale : l'induction, l'abduction...permettent de produire des énoncés raisonnés.</i>
<i>Principe de moindre action : entre deux théories, il faut prendre la plus simple.</i>	<i>Principe d'action intelligente : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur.</i>

Tableau QL7 – Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de Gestion (David, 1999)

Rappelons les grands traits des deux principaux courants épistémologiques (Le Flanchec, 2011) :

- L'approche positiviste : prédire est attribué comme but de recherche. La réalité existe en elle-même et le réel est indépendant de l'observateur. Chacun peut appréhender une réalité extérieure. L'autre que l'on étudie est un étranger et le chercheur est un solitaire qui part à la découverte de son objet de recherche. Il n'y a pas d'influence mutuelle entre l'objet et le chercheur. La méthode scientifique a pour objectif d'accéder à la connaissance de la réalité. Le principe de causalité est également au cœur de cette démarche. Cela implique que n'importe quel événement peut être expliqué par un lien causal : l'observation doit donc être objective et conduite avec rigueur.

La posture positiviste va mettre en relief des variables, des hypothèses conséquences d'une théorie singulière qui voient le monde en termes de causes et d'effets (Riverin-Simard et al., 1997). Un phénomène est donc « vrai » dès qu'il y a description de la réalité. Si les expériences confirment les conclusions de la théorie, cette dernière est corroborée et dans le cas contraire, elle est invalidée.

Au niveau du positivisme moderne de Popper (1935), la démarche hypothético-déductive est la seule véritable démarche scientifique : c'est un processus linéaire et invariant –exploration, élaboration d'un modèle et test- qui traduit des analyses théoriques via des hypothèses de recherche qui seront ensuite testées sur le terrain...ceci à travers des situations empiriques considérées comme représentatives ;

- L'approche constructiviste : Comprendre est attribué comme but de recherche. La connaissance ne s'appuie pas sur la connaissance du réel. Dans ce cadre, le chercheur ne peut s'appuyer que sur les représentations subjectives des acteurs pour appréhender la réalité : il y a donc interaction entre l'objet et le sujet. Il s'agit d'un processus lié à la raison, dans lequel les critères d'intelligibilité et de reproductibilité doivent être respectés. C'est une démarche orientée vers l'action avec des préconisations managériales conséquentes. Cette posture implique un aller et retour permanent entre théorie et terrain : l'objet de la recherche est construit et redéfini au fur et à mesure de l'avancement de la recherche ;

Pour les tenants de ce paradigme, la réalité est constituée de constructions mentales, sociales et expérientielles modelées selon les individus et les groupes d'individus. Les interactions individuelles sont importantes.

Pour Albert & Avenier (2011) sur les pas de Patton (2002), le constructivisme est associé à la réflexivité qui permet de décrypter comment nos propres expériences impactent ce que nous comprenons et comment nous agissons (y compris au niveau de la recherche).

Deux paradigmes épistémologiques constructivistes différents sont mis en valeur dans la littérature en sciences sociales :

- Celui relevant du post-modernisme et conceptualisé par Guba & Lincoln (1989) et concurrent réel au paradigme positiviste ;

- Celui relevant de la philosophie pragmatiste dans la lignée de Vico, Piaget et du philosophe W. James...sans oublier les développements ultérieurs de Le Moigne (1995, 2001) : le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP).

Ces deux courants ont en commun une seule hypothèse socle : celle de non-séparabilité entre le phénomène observé et l'observateur (il n'y a donc pas de vérité absolue).

La démarche comprend trois phases clé :

- Une revue de littérature qui se veut pertinente (sans oublier les relations entre les théories considérées) ;
- La confrontation avec l'expérimentation pratique : il y a analyse de la mise en relation du matériau empirique récolté avec les savoirs théoriques mobilisés ;
- La communication des savoirs ou la manière adéquate pour communiquer sur les savoirs élaborés.

Section 3 : La posture épistémologique choisie

Avant de spécifier notre position paradigmatique, il convient de repreciser les contours d'un paradigme selon les auteurs Riverin-Simard et al., (1997).

Il s'agit d'un cadre conceptuel général englobant un ensemble de croyances et de valeurs reconnues par une communauté et admises comme étant communes à tous les acteurs de cette entité.

Guba & Lincoln (1998) précisent que ce système de croyances ou de visions de la réalité guide le chercheur. Ce sont donc des constructions humaines qui deviennent historiques.

Une vision du monde est donc délimitée, sans oublier le rôle de l'individu et des relations inter-individuelles. Le paradigme est donc un angle d'accès à une perspective différenciée de l'humain et de ses actes. C'est aussi une façon particulière d'investiguer au cours d'une étude : la position paradigmatique choisie par le chercheur est celle qui sera le plus en phase avec l'objectif de la recherche.

Cette dernière est un long processus interactif modelé par l'histoire personnelle du chercheur, sa biographie, son genre, sa classe sociale, sa race, son ethnicité et les autres chercheurs rencontrés lors de ce cheminement.

Les recherches découlent de traditions particulières et de récits souvent définis comme des paradigmes (positivisme, post-positivisme, constructivisme...).

Dans les Sciences de gestion, on considère souvent que deux ou trois courants épistémologiques s'opposent : le positivisme, d'une part, le constructivisme et l'interprétativisme –variante du constructivisme- de l'autre (Dumez, 2010).

La recherche d'objectivité propre à la posture positiviste se retrouve également via le courant post positiviste (le positionnement adopté dans ce cadre de recherche) : le chercheur tend à se rapprocher le plus possible d'une réalité en multipliant les méthodes (Gavard-Perret, 2012).

Le courant post-positiviste est donc notre choix : la réalité est indépendante du chercheur. On s'appuie sur une démarche hypothético-déductive et on pose des hypothèses qui seront testées ultérieurement (pour être réfutées ou corroborées).

Le post positivisme se veut prudent au niveau de la possibilité de saisir pleinement et parfaitement la réalité dans sa globalité (surtout dans le cadre de processus humains et sociaux)...sans opposer le qualitatif et le quantitatif.

Le chercheur tend à se rapproche le plus possible d'une réalité en multipliant les méthodes et les angles d'approches : la démarche est de faire émerger une compréhension inter-subjective se rapportant au Sentiment d'Employabilité.

L'approche post positiviste a engendré deux principaux courants (Gavard-Perret, 2012) :

- le réalisme scientifique ;
- le réalisme critique (ou transcendantal).

Le premier mouvement a pour principaux fondements :

- L'existence d'un monde indépendant de la perception de la réalité,
- La connaissance n'est jamais certaine,
- La science se doit d'être critique dans l'évaluation et le test de connaissances,
- Les théories utilisées pour expliquer des phénomènes observables peuvent s'appuyer sur des concepts non observables.

Le deuxième courant postule que le réel englobe un ensemble stratifié en trois domaines : le réel empirique (ie perceptions humaines), le réel actualisé et le réel profond (structures et règles favorisant la venue d'actions et d'événements).

Section 4 : La méthode qualitative exploratoire

La recherche qualitative n'est pas obligatoirement exploratoire mais elle peut intégrer une partie exploratoire. Cette dernière cherche à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus. On va se poser les questions suivantes :

- Comment limiter un objet de recherche ?
- Comment définir de nouvelles pistes de recherche ?
- Comment choisir des bases théoriques ?
- Comment identifier une méthode appropriée à l'objet ?

La recherche exploratoire va permettre de limiter une réalité à étudier, de permettre le choix de méthodes de collecte de données les plus appropriées pour nourrir les aspects de cette réalité et sélectionner les sources de données capables d'informer sur l'objet de recherche (Trudel et al., 2007). La recherche exploratoire est une étape décisive et sensible par le fait qu'elle représente la première mise en perspective entre, d'une part, les construits et les concepts théoriques et, d'autre part, la réalité émanant du terrain.

La recherche qualitative a plus ou moins été l'objet de suspicion en gestion, car elle ne permet pas de généralisation poussée et sa validité a souvent été remise en question. Au fur et à mesure de la progression, la théorie se développe de manière délimitée.

L'échantillonnage théorique est réalisé dans le but de repérer des catégories et de suggérer les inter-relations au sein d'une ou plusieurs théories.

On suppose que les relations découvertes au sein d'un groupe, sous certaines conditions, seront vraisemblablement les mêmes dans d'autres groupes, sous les mêmes conditions. L'échantillonnage statistique va plutôt produire des descriptions ou des vérifications. L'analyse systématique des données passe par une phase stratégique de simplification des données.

Si on s'en réfère à Aubin et al. (2008), la recherche qualitative remonte aux années 1920, où anthropologues et sociologues ont les premiers à procéder à des recherches sur des phénomènes humains dans leur contexte environnant. La recherche qualitative a souvent été opposée à la recherche dite quantitative. Son rôle est essentiellement d'appréhender des données verbales conduisant à une démarche interprétative. Le rôle est dicté par la question de recherche. Cette approche permet d'explorer les émotions, le ressenti à un instant donné, d'analyser les comportements et les expériences vécues. Elle peut conduire à une meilleure compréhension du fonctionnement des sujets étudiés ainsi que des interactions entre eux. Il s'agit d'une démarche rigoureuse englobant une succession d'étapes clé.

Le travail premier est de faire le point sur le sujet étudié par une revue de littérature, ce qui permettra ensuite de définir la question de recherche de façon relativement claire et précise. La population à étudier est, idéalement, échantillonnée afin d'analyser la plus grande diversité possible du thème abordé.

La technique de recueil de données (si elles sont verbales) est souhaitable avec un enregistrement (après accord des interviewés). Les enregistrements sont intégralement retranscrits afin de permettre une analyse ultérieure. Le choix effectué porte, le plus souvent, sur des entretiens individuels voire de groupes. Un guide d'entretien, servant de trame à l'interview, est élaboré en amont. Les entretiens individuels sont chronophages mais permettent d'aborder des sujets sensibles. L'analyse de ces données intervient, ensuite, sur plusieurs niveaux :

- Il faut d'abord se familiariser avec les données (versus la question centrale de recherche) ;
- Le travail de codage peut être manuel ou effectué via un logiciel (dans le cas de cette recherche c'est le logiciel N Vivo qui est utilisé).

Une recherche qualitative exploratoire se déroule, en général, en amont d'une recherche quantitative générant des hypothèses pour produire et/ou tester les items d'un questionnaire quantitatif. Ces deux types de recherche contribuent à une approche plus riche et large du sujet d'étude. La valeur d'une recherche scientifique est, aussi, liée à l'habileté du chercheur à démontrer la véracité de ses recherches.

La validité dite interne (posture positiviste) va consister à vérifier si les données récoltées représentent la réalité : un des moyens est de recourir à la technique de triangulation des sources et des méthodes : analyser les résultats via deux techniques de recueil (comme, par

exemple, les entretiens et les observations) ou deux sources de données (entretiens avec des salariés et des responsables, par exemple). Les résultats peuvent être soumis aux sujets ayant participé à l'étude puis confrontés aux données issues de la revue de littérature ayant permis l'élaboration des premières hypothèses.

La validité dite externe (posture positiviste) consistera à pouvoir généraliser les observations constatées à d'autres objets de recherche ou d'autres contextes.

Dans une posture constructiviste, la perspective souhaitée est, avant tout, une reproductibilité et un enseignement à retirer de la recherche effectuée.

L'échantillon ciblé doit donc être représentatif de la problématique à traiter (Aubin et al., 2008).

Dès les années 1970, le fait de réaliser une recherche en mixant une approche qualitative et quantitative est décrypté comme un processus de « triangulation en action » (Jick, 1979). Il s'agit d'une métaphore empruntée à l'univers militaire et de la navigation : plusieurs positionnements ou approches permettent une vision plus pertinente de la situation. La double approche permettra plus aisément, à terme, une interprétation holistique de la situation.

Les chercheurs utilisant une méthodologie qualitative sont encouragés à systématiser les observations, à utiliser des techniques d'échantillonnage pertinentes et à utiliser un processus éprouvé pour coder des éléments qui peuvent s'avérer complexes.

Les chercheurs plus portés sur une recherche quantitative seront encouragés à exploiter les potentialités de l'observation d'un contexte social donné.

La double perspective permet une plus grande confiance dans l'interprétation finale des résultats. Cela peut faciliter l'intégration de plusieurs théories. Reste que cela demande plus de créativité et de recul pour le chercheur.

Section 5 : La méthode quantitative confirmatoire

La formalisation statistique est devenue importante dans un domaine rattaché aux sciences humaines et sociales, et dont l'essentiel des matériaux de recherche est constitué de discours et de ressentis d'acteurs.

Pour Maurand-Valet (2010), la dimension quantitative peut apparaître à trois niveaux :

- celui des données qui seront prioritairement choisies et chiffrées,
- celui de la méthode de collecte de données avec la mise en avant, par exemple, d'échelle d'attitudes comme celles de Likert (notre choix),
- celui des techniques d'analyse (tests probabilistes, analyses en composantes principales, analyses factorielles des correspondances...).

L'auteur évoque la distinction non évidente entre méthodes qualitatives et quantitatives : la frontière est délicate.

Dans le paradigme positiviste, l'étude est liée à la recherche de causes. On teste, avant tout, des hypothèses (est-ce que telle variable impacte ou non tel phénomène ?) et on étudie les enchaînements (causes/conséquences). Il s'agit d'une approche favorable aux tests probabilistes, dès lors que la taille de l'échantillon et sa constitution assurent sa représentativité. Dans le paradigme positiviste, les faits peuvent être isolés et identifiés. On peut, donc, prétendre les appréhender et les traiter comme des éléments ayant une existence propre en eux-mêmes. On peut distinguer ce qui constitue le fait et ce qui lui est étranger. Leur identification les rend aisément accessibles.

Dans le paradigme interprétativiste, l'étude est liée à la recherche de motivations. On se pose la question du comment et du pourquoi. En travaillant sur les motivations, on introduit de la complexité psychologique dans la réflexion menée par rapport à l'objet de recherche.

Cela nécessite d'analyser, avec finesse, les discours des acteurs que l'on cherche à analyser. L'analyse du discours des acteurs reste un champ d'investigation favorable aux méthodes qualitatives, d'ailleurs.

Dans le paradigme constructiviste, l'étude est liée à la recherche de finalités des actions menées par les acteurs au sein des organisations. Elle introduit de la complexité systémique dans l'ensemble des interdépendances imbriquées.

La visibilité de l'objet de recherche pourrait être un élément important pour la qualification de la recherche. On constate, en effet, qu'il existe des objets visibles ou accessibles directement (comme par exemple, les données financières) et des objets invisibles (comme le ressenti des acteurs, notamment).

La posture logique serait d'adopter une méthode quantitative lorsqu'il y a un fait observable et mesurable directement (une quantité) et une méthode qualitative, lorsqu'il y a un

phénomène non observable nécessitant une interprétation ou un jugement de valeur (une qualité). Dans cette situation, on a recours à des échelles d'attitude, à de l'analyse de contenu ou, encore, à des études de cas. L'objet étant non accessible directement, il nécessite un passage obligé par les représentations mentales personnelles des acteurs interviewés et par celle du chercheur.

La dimension qualitative de la recherche augmente quand les jugements de valeur opérés, par le chercheur pour rattacher les unités de texte aux concepts, sont nécessaires au traitement des données.

Il est, donc, difficile de qualifier, de manière tranchée, une méthode de recherche quantitative ou qualitative, tant le chercheur est amené à introduire des phénomènes d'hybridation entre les deux méthodes. L'importance des méthodes quantitative en sciences de gestion (qui a augmenté au cours du 20^e siècle pour essayer de se rapprocher des sciences dites dures) s'explique par la volonté d'asseoir la validité de la recherche.

Pour Maurand-Vallet (2010), la dimension symbolique des chiffres (unificateurs et transposables dans d'autres cultures) est attractive pour les chercheurs. Pour l'auteur, les représentations numériques possèdent un pouvoir non négligeable sur l'esprit et sur la façon dont l'esprit humain appréhende l'environnement.

Il est vrai que l'interprétation d'un test probabiliste est plus facile à mettre en œuvre que la plausibilité d'une hypothèse qualitative. Ces outils permettent, également, de dépasser les limites de l'esprit humain liées à la capacité de traitement de grands volumes de données.

L'utilisation de logiciels spécialisés en analyse de données permet au chercheur en gestion d'accéder à une relative expertise rassurante, facilitant l'interprétation des résultats.

L'approche quantitative est, donc, la conséquence d'une volonté de rigueur scientifique qui est facilitante dans l'échange et la compréhension mutuels de phénomènes entre chercheurs : dans les colloques internationaux, les représentations numériques apparaissent comme des éléments facilitant la compréhension. En résumé, le chercheur en sciences de gestion se trouve, fortement, incité à utiliser aussi des méthodes quantitatives.

Conclusion du chapitre 3

David (1999), dans la continuité de Le Moigne (1990), définit les sciences de gestion par

l'utilité du projet (et non de l'objet). Il s'agit de représenter, de manière intelligible, les interventions des acteurs au sein des organisations.

En résumé, on étudie le fonctionnement de systèmes avec des acteurs gestionnaires (ayant eux-mêmes des projets). Ces sciences analysent et mettent en exergue « une ingénierie de l'organisation sociale ». Les sciences de gestion englobent, donc, des champs et missions de recherches très variés : la construction d'outils de gestion, la réalisation de dispositifs et d'instruments de recherche (méthodologies, échelles de mesure...), l'analyse de systèmes organisés (études longitudinales, études quantitatives...), l'exploration d'éléments qui contribuent, in fine, aux processus de décision et à la vie des organisations.

Le but final de la recherche est de comprendre et de reconstruire : les réalités sont présentées comme des construits et le chercheur est, pleinement, participant au processus. Le savoir augmente par la juxtaposition de diverses constructions. L'accent est donc mis sur des réalités socialement construites, sur l'intersubjectivité, le raisonnement pratique... (Riverin-Simard et al., 1997).

La posture post-positiviste a été choisie :

- la recherche qualitative (exploratoire) va permettre de mieux expliciter la notion de Sentiment d'Employabilité,
- la recherche quantitative permettra d'opérationnaliser le concept de Sentiment d'Employabilité.

Deuxième Partie

La recherche empirique :

Chapitre 1 : La recherche qualitative : pour circonscrire la notion de Sentiment d'Employabilité

Notre principal objectif –via l'analyse judicieuse des verbatim issus de la recherche terrain– est de faire émerger une définition solide concernant le Sentiment d'Employabilité, dans un contexte latin et sur une population déterminée, qui par ailleurs, est intéressée et « impactée » par le sujet.

Introduction

L'étude qualitative exploratoire vient compléter la revue de littérature dense (française et étrangère) réalisée sur l'employabilité et la perception individuelle de l'employabilité (littérature anglo-saxonne surtout plus récente et restreinte).

L'objectif principal est de recueillir, via les sujets en prise avec ces concepts, les notions clé d'aujourd'hui liées à l'employabilité et au Sentiment d'Employabilité (sentiment individuellement perçu).

La littérature montre rapidement ses limites pour essayer de cerner un thème aussi polémique et d'actualité, particulièrement dans notre pays. En effet, malgré de nombreux travaux (surtout anglo-saxons) le thème de l'employabilité a été abordé sous plusieurs dimensions mais jamais –à notre connaissance– au niveau de la perception individuelle de l'employabilité **sur une population de cadres seniors au niveau du secteur privé français**, que ce soit dans le cadre d'une thèse ou sur le plan académique.

L'échantillon spécifique ciblé (ie les cadres seniors du secteur privé français de 45 ans à plus de 60 ans) constitue, aussi, une première : **nous faisons l'hypothèse que le Sentiment d'Employabilité n'est pas le même à 45 ans et à l'approche de la soixantaine** (l'âge est donc une variable continue intéressante à considérer).

Cette approche sur une catégorie de collaborateurs à priori moins touchée par le risque de chômage (les cadres) mais cependant discriminés ou risquant d'être discriminés (les seniors) et ceci dans un contexte économique qui reste chahuté sur le plan national, nous semble pertinent.

Aborder de façon plus concrète notre sujet de recherche nécessite donc une enquête sur le terrain pour recueillir les différentes interprétations qu'ont les sujets (actifs ou non) en prise avec l'employabilité et, in fine, la perception individuelle profonde sur la question.

Dans un premier temps, le chapitre expose les objectifs de l'étude terrain (section 1), ensuite la méthodologie de l'étude sera abordée (section 2), avant de présenter les résultats de l'analyse qualitative (section 3).

Nous allons, à la lecture des sous-chapitres, examiner :

- la méthode de recueil et de traitement du matériau (2-1-1),
- les variables émergentes du Sentiment d'Employabilité issues du terrain (2-1-2),
- l'analyse de ces variables à la lecture des verbatim (2-1-3).

Section 1 : La méthode adoptée de collecte des données

Durant la phase exploratoire, l'utilisation de la technique qualitative d'interview (en face à face) permet donner forme aux significations que les individus attribuent aux événements analysés.

L'entretien individuel est instrument privilégié des analyses exploratoires, compte tenu de l'apport spontané des éléments recueillis. Cela permet aussi de se familiariser avec le vocabulaire fréquemment produit dans le contexte d'étude. Cela est utile à la réalisation de l'analyse approfondie des expériences des cadres questionnés.

L'entretien vise, d'abord, à nous renseigner sur la pensée de la personne et, in fine, sur la réalité qui fait l'objet de l'interview (Gavard Perret et al., 2012). L'entretien individuel est approprié pour l'exploration de situations individuelles complexes et/ou pour mettre en évidence des différences individuelles. Trois types d'entretien sont possibles :

- Directif (ou standardisé) : il s'apparente à la technique du questionnaire ;
- Non directif (entretien libre ou en profondeur) : il se rapproche de l'entretien clinique idéal pour aborder des sujets tabous ou touchant à l'intimité de l'individu ;

- Semi-directif (semi-dirigé ou semi-structuré) : il est le plus utilisé en Sciences de gestion et s'aborde grâce à l'utilisation d'un guide (ou grille ou canevas ou trame). Nous avons opté pour cette voie.

Les thèmes à aborder suivent une logique mais l'ordre de discussion n'est pas imposé. Une relative liberté est laissée au répondant permettant de mieux appréhender sa logique interne. La formalisation d'un support de conduite d'entretien favorise des stratégies d'analyse, à la fois, comparative et cumulative entre les interviewés. La durée varie entre trente minutes et deux heures.

Le guide d'entretien permet de ne pas oublier l'ensemble des thématiques à aborder. Il comporte :

- Une introduction : cette étape est déterminante pour établir une relation de confiance. Le chercheur va remercier le participant pour son apport, présente le thème global de la recherche, rassure sur l'anonymat des réponses, indique la façon dont les données collectées seront ultérieurement traitées et demande l'autorisation pour enregistrer l'interview. Le processus se veut uniforme d'un participant à l'autre ;

- Le centrage du sujet : on va amener progressivement le répondant vers le cœur de la recherche. Cette approche peut comprendre plusieurs sous-thèmes ;

- L'approfondissement du sujet de recherche : vont être abordés les thèmes clé de la recherche. Le participant, en confiance, sera mieux à même de répondre spontanément et en profondeur ;

- La conclusion : cette étape clé permet une récapitulation des idées globalement émises. Une phase de reconstitution des défenses psychologiques est, parfois, nécessaire.

L'interaction entre le chercheur et le répondant est facilitée par une attitude d'écoute active, neutre et/ou de bienveillance, dans un climat de confiance. Sa directivité est variable selon les sujets et les contextes.

La conduite de l'entretien repose sur un dosage subtil de directivité et de formalisme (lié au guide d'entretien, véritable fil conducteur) sans oublier une certaine souplesse pour s'adapter aux réponses du répondant.

Une relative liberté est permise afin d'engendrer des données riches et complètes. Les éventuelles relances permettent de revenir sur des thèmes qui auraient été abordés de façon rapide ou superficielle.

Thietart (2007), dans la continuité de Rubin & Rubin (1995) rappellent les trois types de questions régissant l'entretien semi-directif :

- Les questions principales : relatives à l'introduction et reprises par le guide d'entretien ;
- Les questions d'investigation : liées à l'approfondissement et à la clarification des thèmes à aborder ;
- Les questions d'implication : liées à la précision d'une idée ou d'un concept.

Seules les questions principales sont formalisées via le support d'entretien.

La technique de l'entretien semi-directif nous semble, donc, particulièrement adéquate : ce processus permet une exploitation aisée des données recueillies. De plus, le fait que cet outil soit largement utilisé en Sciences de gestion, et particulièrement en gestion des ressources humaines, nous a encouragés sur l'adoption de cette option.

Notre option fut d'utiliser l'entretien semi-directif enregistré (après accord de l'interviewé/e et d'une durée d'une heure et trente minutes environ) pour ne pas brider la dynamique de l'échange.

1-1 La méthode choisie de collecte des données issues du terrain

Le chercheur peut mener une série d'entretiens de façon systématique avec différents participants et à des fins de comparaisons.

Il peut, aussi, commencer par une série d'entretiens avec les thèmes émergents (à des fins d'accumulation de la connaissance) afin de peaufiner progressivement le contenu du guide d'entretien.

Dans la première configuration, le chercheur va utiliser, de manière stricte, le même guide pour l'ensemble des entretiens qui seront donc semi-directifs (ce fut notre choix dans la présente recherche).

Au niveau de la seconde option, le chercheur aura pour objectif une progression par rapport à la question de recherche : il s'agit de passer d'un entretien dit « créatif » à un entretien plus « actif ».

L'entretien individuel approfondi implique l'interaction d'un chercheur, d'un répondant et d'un environnement favorable : les données recueillies seront dépendantes du lieu et des caractéristiques du doctorant et du participant (Gavard-Perret et al., 2012).

La conduite de l'entretien se déroule aussi grâce à une prise de notes complétée par un enregistrement via un magnétophone (et après autorisation clairement donnée par le participant) : ce qui fut le cas dans la situation présente. L'objectif sous-jacent étant que le participant oublie la présence de l'enregistreur et se focalise sur sa pensée. De plus, les données discursives seront, ainsi, plus exhaustives et plus fiables : elles permettront des analyses plus poussées, notamment une [analyse de contenu](#) (Thietart, 2007).

1-2 Le contexte de la recherche qualitative exploratoire

Rappelons que l'on est considéré comme senior, dans le secteur privé, à partir de

[45 ans](#) : ce passage de l'état de « non senior » à senior a été institutionnalisé par l'entretien à mi-carrière (qui avait lieu dans l'année qui suivait la date anniversaire). Cet entretien n'existe plus (code du travail, art. L 6321-1, al. 3 abrogé) depuis la mise en place de l'entretien professionnel qui intervient dans le cadre de la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale (Loi N° 2014-288).

La recherche a été menée dans des lieux favorisant l'entretien individuel (bureaux professionnels, bureaux personnels, salles de réunion...).

Le contexte environnant empreint de bienveillance a permis de récolter, de façon assez spontanée, la perception des individus sur cette problématique moderne et qui tient à cœur nos participants à l'étude.

1-3 La statistique descriptive de l'échantillon émanant de la recherche qualitative

L'échantillon est un panel de convenance et de proximité professionnelle. La phase exploratoire a pour socle la conduite de trente-quatre entretiens semi-directifs (menés à compter de février 2013 sur une période de trois mois).

Trois groupes de participants sont intervenus : les cadres seniors (de plus de 45 ans à la date de l'entretien) demandeurs d'emploi, les cadres seniors en activité et des professionnels de l'employabilité (à savoir : des consultants Apec ayant un rayonnement sur Paca –avec, pour la moitié, un parcours professionnel antérieur en Ile de France, y compris au sein de l'Apec- mais aussi des consultants spécialistes de l'insertion professionnelle en Paca).

L'étude exploratoire a porté sur 34 personnes interrogées sur une période continue de trois mois, englobant d'abord les professionnels de la question ($N = 6$) puis les autres participants ($N = 28$). Les 28 cadres participants sont des cadres (en poste ou non) ayant bénéficié d'un suivi ou accompagnement via l'Apec. L'encadré ci-après présente l'ensemble des participants de notre échantillon.

34 entretiens enregistrés (phase qualitative exploratoire) en face-à-face

Durée : 1 h à 1 h 30

-Janvier à Mars 2013-

<i>Participant</i>	<i>Genre</i>	<i>Situation</i>	<i>Niveau Etudes</i>	<i>Provenance</i>	<i>Spécialité</i>	<i>Fonction</i>	<i>Secteur d'Activités</i>	<i>Age (2013)</i>
I-1	H	Actif	Bac + 5	Université	Ressources Humaines	Conseil Formation Continue	SSII	56
I-2	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	IEP	Communication	Conseil	Communication	52
I-3	H	Actif	Bac	Lycée Professionnel	Electrotechnique	Responsable Technique	Energie	53
I-4	F	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Gestion & Communication	Chargée de Communication	Transport aérien	48
I-5	F	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université + Mba IAE	Qualité	Responsable Qualité	Transport	47
I-6	F	Actif	Bac + 5	Université	Action sociale	Conseil Insertion	Eco Tourisme	58
I-7	F	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Communication	Chargée de Communication	Communication	47
I-8	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Ecole d'Ingénieurs	Electricité	DG Business Unit	Energie	56
I-9	H	Actif	Bac + 5	IEP	Généraliste	DGA	Industrie	58
I-10	H	Actif	Bac + 5	Ecole d'Ingénieurs	Aéronautique	DRH	Transport aérien	58
I-11	H	Demandeur d'emploi	Bac + 3	Université	Gestion	Conseiller	Formation Continue	59
I-12	H	Demandeur d'emploi	Bac + 2	Lycée	Action commerciale	Conseiller	Insertion Associatif Formation Continue	53
I-13	F	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Psychologie	Assistante RH	Services	46
I-14	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Comptabilité	Comptable	Cabinet conseil	60
I-15	H	Demandeur d'emploi	Bac + 4	Etranger	Economie	Chargé d'affaires	Export	57
I-16	H	Demandeur d'emploi	Bac + 2	Lycée	Action commerciale	Agro-alimentaire	Industrie	50

I-17	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Chimie	Chimiste	Laboratoire	47
I-18	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Droit	Responsable Juridique	Cabinet conseil Immobilier	52
I-19	H	Demandeur d'emploi	Bac + 2	Lycée	Comptabilité	Comptable	Agro-alimentaire	46
I-20	H	Actif	Bac + 5	ESC	Généraliste	Conseil RH	Associatif	59
I-21	H	Actif	Doctorat	Université	Sciences	DG	BE Environnement	55
I-22	H	Actif	Bac + 5	Ecole d'Ingénieurs	Environnement Sécurité	Responsable Environnement	BE Environnement	51
I-23	H	Actif	Bac + 5	IEP	Généraliste	DG	Associatif	54
I-24	H	Actif	Bac + 4	Formation Bancaire	Banques	Responsable Commercial	Banques	51
I-25	H	Demandeur d'emploi	Bac + 2	Lycée	Comptabilité	Chargé RH	Industrie Pétrochimie	52
I-26	H	Actif	Bac + 5	Université	Psychologie	Consultant	Associatif	54
I-27	H	Actif	Bac + 5	Ecoles d'Ingénieurs	Télécoms	Ingénieur Réseaux	Télécoms	49
I-28	F	Actif	Bac + 5	Université	Gestion	Directrice d'agence	Conseil	62
I-29	H	Actif	Doctorat	Université	Economie	Consultant	Associatif	58
I-30	H	Actif	Bac + 5	IEP	Généraliste	Directeur	Groupe de maisons de retraite	50
I-31	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Urbanisme	Urbaniste	BE	47
I-32	F	Actif	Bac + 4	Etranger	Communication	Responsable insertion	Associatif	51
I-33	F	Actif	Bac + 5	Université	Psychologie	Consultante	Associatif	52
I-34	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	ESC	Gestion	Gestionnaire	Immobilier	54

Tableau QL8 - Panorama descriptif des participants à la phase qualitative exploratoire

(En caractères gras : les professionnels & spécialistes des questions d'emploi et d'employabilité)

1-4 L'échantillon relatif aux professionnels de l'emploi et de l'insertion professionnelle

Les entretiens avec les six professionnels de l'emploi et de l'insertion professionnelle (dont trois consultants confirmés Apec) ont légèrement précédé la phase qualitative exploratoire terrain. Ces entretiens ont duré, en moyenne, deux heures et ont eu, pour trame d'entretien, le même support utilisé ultérieurement pour les autres participants. Cette phase a permis d'avoir une approche plus « ressources humaines » du sujet étudié et de recueillir, aussi, leur sentiment sur cette thématique contemporaine aux prises avec une actualité économique défavorable pour les seniors, y compris cadres.

Recourir à ces spécialistes confirmés a permis d'affiner le guide d'entretien notamment sur la terminologie employée et le déroulé de l'entretien. L'objectif sous-jacent était de limiter le concept de l'employabilité et du Sentiment d'Employabilité et de finaliser une trame d'entretien valide pour l'ensemble des participants.

Au niveau des six professionnels de l'emploi et de l'insertion, nous avons recueilli les propos de différents types de participants :

- Trois consultants confirmés Apec sur Paca (dont un ayant eu un parcours antérieur en Ile de France) : deux ont la responsabilité du suivi et du conseil de cadres actifs et en repositionnement (avec une proportion de 25 à 30 % de seniors) et un est plutôt spécialisé au niveau de la promotion des services Apec auprès des institutionnels (Conseil Régional, Conseil Général, Union Patronale du 13...) et des entreprises (surtout des Tpe & Pme) ;
- Un consultant psychologue confirmé et référent, depuis 14 ans, du programme international d'insertion professionnelle Faje (émanant du Conseil Régional Paca) : il a également, en parallèle, la conduite d'un cabinet spécialisé sur les risques psycho-sociaux sur Marseille ;
- Une chargée de mission confirmée en repositionnement professionnel sur l'international au sein de la Business School Kedge (ex Euromed Marseille ayant fusionné avec l'ESC Bordeaux) ;
- Une directrice régionale de la structure nationale de portage salarial Admissions ayant un parcours professionnel confirmé en ressources humaines et en charge du repositionnement sur la région de cadres seniors sur des missions de conseil via du portage salarial.

1-5 L'échantillon portant sur les cadres seniors actifs et demandeurs d'emploi

Des participants expérimentés (actifs et en recherche effective d'emploi) ont consenti à participer à cette recherche ($N=28$) : Pour mieux connaître notre échantillon, nous avons répertorié le genre, la situation actuelle (en activité ou demandeur d'emploi), le niveau d'études, la provenance du cursus de formation, la spécialité du cœur de métier, la dernière fonction, le dernier secteur d'activités et l'âge actuel (à la date de l'entretien). Nous avons donc interviewé 23 hommes et 5 femmes. Les participants ont entre 46 et 60 ans. 11 personnes sont en activité et 17 en situation de recherche d'emploi. L'âge moyen est de 52 ans (36 % ont entre 50 et 54 ans). Le niveau d'études est relativement élevé : 68 % possèdent un niveau d'études au moins équivalent au « Bac + 5 » (61% sont de formation universitaire et 15% sont diplômés d'écoles d'ingénieurs).

42% des participants sont issus du secteur industriel et 47 % du secteur tertiaire. L'échantillon est donc composé de femmes et d'hommes (ces derniers sont majoritaires en volume, ce qui correspond à la représentativité du groupe « cadres » en général) de différents âges mais de type « senior » (correspondant à la classification actuelle du secteur privé) et d'une provenance diversifiée au niveau de la fonction et du secteur d'activités. Les participants ont tous le statut cadre ou l'ont possédé récemment sur la dernière fonction.

1-6 Le guide d'entretien, support du déroulement des interviews

L'investigation sur le terrain a été menée de manière à évoquer toutes les dimensions de l'employabilité et du Sentiment d'Employabilité. Il a été réalisé des entretiens semi-directifs (d'une durée moyenne d'une heure trente) en abordant l'ensemble des thèmes établis au niveau du support d'entretien. La volonté était de laisser s'exprimer au maximum les participants quelle que soit leur situation au moment de l'interview : certains profils en activité (mais menacés) et demandeurs d'emploi ont eu besoin de s'exprimer en évacuant certains moments difficiles, liés à une rupture professionnelle.

Les retranscriptions étaient réalisées dans les 24 à 48 heures pour faciliter le report écrit des enregistrements. Pour mener correctement les entretiens de face à face, les consignes propres à toute conduite d'entretien ont été respectées :

- Ecouter attentivement l'interlocuteur sans l'interrompre,

- Accorder des « temps morts » pour faciliter la réflexion,
- Permettre à l'interviewé d'approfondir sa pensée,
- Relancer, si nécessaire, en cas de blocages ou de perte du fil conducteur,
- Etre en posture d'empathie et d'écoute totale afin de recueillir, dans de bonnes conditions, le maximum d'informations (faits, opinions, jugements...) et pouvoir les analyser et les interpréter à un premier niveau.

Le guide final, validé par les deux directeurs de recherche, comprend (en plus de la phase introductive incluant le contexte et les objectifs) cinq parties :

- L'accueil et la prise en compte de la situation et du contexte présent du cadre,
- L'ébauche de qualification de la notion de « senior »,
- La définition de l'employabilité (et du Sentiment d'Employabilité) émise par le terrain,
- L'approche de la notion de Sécurisation des Parcours Professionnels,
- La définition des acteurs en prise directe avec la Sécurisation des Parcours Professionnels,
- Les attentes, à court terme, au niveau des acteurs de la Sécurisation des Parcours Professionnels,

sans oublier le profil du cadre ayant fait l'objet de la recherche.

L'intérêt de la thématique et la prise de conscience étaient réels au niveau des professionnels de l'emploi qui doivent suivre et accompagner les individus menacés ou en rupture. Au niveau des participants, l'émotion (on peut même évoquer de la colère contenue) était relativement palpable car les sujets étaient particulièrement affectés par une situation qu'ils percevaient comme désespérée voire irréversible malgré les efforts institutionnels et personnels. Les sujets étaient également conscients de l'impact de la situation économique sur leur situation ainsi que de la posture défavorable toujours adoptée par certains recruteurs (notamment de grandes structures) de façon plus ou moins visible.

***Recherche portant sur l'employabilité et le Sentiment d'Employabilité des cadres seniors
(plus de 45 ans)***

-secteur privé français-

Présentation de la recherche

Bonjour,

Cet entretien contribue à une recherche effectuée dans le cadre de ma thèse de Doctorat en Sciences de Gestion/RH que je mène actuellement au sein de l'IAE d'Aix en Provence (Aix Marseille Université).

Je m'intéresse à l'employabilité des cadres seniors (en activité et demandeur d'emploi) du secteur privé français. Si vous êtes d'accord, je souhaiterais échanger avec vous sur ce thème. La durée moyenne d'un entretien est d'environ une heure voire une heure trente. Pour pouvoir exploiter, dans de bonnes conditions, cet entretien après notre entrevue, un dictaphone sera utilisé si vous n'y voyez pas d'inconvénient. Les données recueillies seront exclusivement traitées de façon anonyme et utilisées à des fins purement statistiques .

Avez-vous des questions ? Si non, je vais, maintenant, vous laisser vous exprimer.

N'hésitez pas à communiquer ce que vous ressentez avec les mots qui vous viennent spontanément à l'esprit. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et aucun jugement ne sera porté sur vos propos.

-Accueil -

- *Pouvez-vous me décrire votre situation actuelle en tant que cadre
(êtes-vous en activité ou demandeur d'emploi) ?*

-Etre senior -

- *Selon vous, spontanément, le terme « senior » est lié à quelle tranche d'âge (dans le contexte professionnel) ?*
- *Lorsque j'évoque le terme « senior », quels sont les mots ou expressions qui vous viennent, directement, à l'esprit ?*
- *Est-ce que vous vous reconnaissez à travers ce mot latin qui signifie « plus âgé » ?*
- *Si non, pourquoi ?*

-Employabilité-

- *Quelle(s) définition(s) et contenu (en termes de mots et/ou expressions) mettez-vous, naturellement, derrière le terme « employabilité » ?*
- *Avez-vous le sentiment, aujourd'hui, d'être « employable » ?*
- *Si oui, pourquoi ?*
- *Si non, pourquoi ?*
- *Comment avez-vous développé votre employabilité (ie par quels moyens concrets), ces trois dernières années, notamment en **interne** de l'actuelle (ou de la dernière) société ?*
- *Et comment avez-vous développé votre employabilité (ie par quels moyens visibles), ces trois dernières années, par rapport au marché **externe** de la présente (ou de la dernière entreprise) ?*
- *Avez-vous le sentiment d'avoir eu un comportement anticipatoire, ces dernières années, pour étoffer votre employabilité ?*
- *Si oui, pourquoi ?*
- *Si non, pourquoi ?*
- *Selon vous et de façon synthétique, le curseur de « l'employabilité » peut bouger selon quelles variables ? (il s'agit de questions « fermées » mais vous pouvez aussi y apporter un complément d'informations) :*

- *Les compétences transférables ? oui – non (développez)*
- *Le niveau d'études au départ ? oui – non (développez)*
- *La dernière fonction occupée ? oui – non (développez)*
- *Le niveau d'expertise ? oui – non (développez)*
- *La mobilité géographique ? oui – non (développez)*
- *Le fait de posséder un réseau ? oui – non (développez)*
- *Le niveau de rémunération ? oui – non (développez)*
- *Le sentiment d'efficacité personnelle ? oui – non (développez)*

- *Aujourd'hui, comment développez-vous votre employabilité (ie par quels moyens significatifs) ?*

-Sécurisation des Parcours Professionnels -

- *Lorsque j'évoque le terme « Sécurisation des Parcours Professionnels », quels sont les mots ou expressions qui font écho ?*
- *Quels sont, selon vous, les acteurs clé ou institutionnels de la Sécurisation des Parcours Professionnels, aujourd'hui, pour les cadres en France?*
- *Quelles sont vos principales attentes par rapport à ces acteurs ?*

Merci pour votre participation.

-Phase de conclusion -

Pour vous connaître mieux, pouvez-vous m'indiquer :

- ° *Votre âge (en 2013) :*
- ° *Votre niveau d'études (ie Bac- Bac + 2 – Bac + 3 – Bac + 4/5 – Bac > 5 – Autre)*
- ° *La typologie du diplôme (Universitaire – Ecole de commerce – Ecole d'ingénieurs – IAE – Autre)*
- ° *Le secteur d'activités d'appartenance (au présent ou le dernier)*

Tableau QL9 - : Guide ou trame d'entretien (phase qualitative exploratoire)

1-7 Le codage des données

Le codage est l'attribution d'un code à un segment de texte. Il s'agit d'une étape clé pour une recherche qualitative. Le codage peut être :

- « Pré établi » lorsqu'une liste initiale de codes est établie en amont du recueil de données et à partir du cadre conceptuel,
- « Emergent » lorsque les codes émergent au fur et à mesure des données collectées,
- « Etabli par un plan général », sorte de trame de codage indiquant les domaines dans lesquels les codes devront être conçus (Saubesty-Vallier, 2006) : cette démarche a été retenue.

Il est à noter que trois types de codage (Thietart, 2007) sont possibles :

- Le codage ouvert : il s'agit de nommer et de catégoriser les phénomènes étudiés suite à une analyse approfondie des données. Le classement se fait, ensuite, en ensembles et sous-ensembles selon la similarité des éléments récoltés. Les appellations proviennent du terrain et sont propres au chercheur : le procédé est alors décrété « in vivo »,
- Le codage axial : chaque catégorie est spécifiée en termes de causalité, contexte, actions et interactions (il y a un lien entre catégorie et sous-catégories),
- Le codage sélectif : qui comprend une « liaison clé » servant de base au regroupement de catégories similaires, au niveau des propriétés et des dimensions (Voynnet Fourboul, 2012).

Le codage privilégié, ici, est ouvert et centré sur la question de recherche. En analysant les retranscriptions, le texte est codé (fragment par fragment) et catégorisé selon des thèmes principaux. Ce processus nécessite de lire et de relire les verbatim pour identifier les catégories et sous-catégories. Des concepts sont alors définis et une cartographie envisagée. Une théorie explicative peut alors voir le jour, construite à partir de ces données. Le recueil de données s'arrête lorsque la lecture du matériel n'apporte plus de nouveaux éléments : c'est la saturation. Il s'agit d'un processus en continu qui peut amener une légère refonte du guide d'entretien (au démarrage de la conduite des entretiens) et peut conduire, parfois, à une modification de l'hypothèse de recherche.

Le codage sous sa forme première émane de la « théorisation ancrée » (Ayache & Dumez, 2011). Il s'agit de faire émerger les cadres théoriques du matériau.

Le codage est donc le moyen par lequel le processus de théorisation à partir des données recueillies s'élabore. Reste que le choix du découpage est de la responsabilité uniquement du chercheur. Les étapes clé sont les suivantes :

- Le découpage en « unités de sens » de la totalité du matériau,
- L'association de ces unités de sens à une phrase (ou paragraphe) explicitant l'essence (*coding*),

- La réduction du code (de la phrase essentielle) s'intitule le *naming* ,
- La réduction des étiquettes permet une meilleure identification des concepts mobilisés,
- La recherche de relations entre les concepts.

Le codage (perçu comme un bricolage perfectible) n'est qu'un outil facilitant un travail qui se veut rigoureux de constitution de ressemblances. Le problème premier du matériau qualitatif reste la masse et l'hétérogénéité de l'information à traiter. Le codage est, in fine, un étiquetage subtil. Cela reste un profond travail de réflexion sur des systèmes possibles de similarités.

Le codage reste un instrument, intermédiaire entre le matériau brut et la théorie. Le point central du processus reste le travail approfondi sur les différences et les ressemblances. Cette étape se veut rigoureuse (Annexe 2_Nvivo_Extrait).

1-8 Le double codage

La littérature est imprécise sur la part des données où doit s'effectuer le double codage. Le codage permet de prendre du recul et de la hauteur par rapport à l'étude dite terrain. Elle permet le détachement du chercheur par rapport au contexte étudié. C'est donc un processus de tâtonnement qui permet de mieux cerner la question centrale de recherche et de la faire évoluer. Même si ce processus prend beaucoup de temps dans une recherche, il permet la génération de propositions décontextualisées. Il y a un enrichissement mutuel entre le récit et le codage. La fiabilité reste, cependant, évaluée par le double codage.

Un double codage effectué par le chercheur lui-même puis un autre chercheur (extérieur à la recherche) et ceci, sur une partie des données extraites ($N=15$) a été réalisé.

En l'occurrence, l'autre chercheur est une doctorante en Sciences de gestion (du même laboratoire et université de recherche) en spécialisation marketing mais réalisant, en continu, des cours en Gestion des Ressources Humaines au sein de Aix Marseille Université (AMU)

(Annexe 3_Double_Codage_Nvivo).

Au niveau de notre recherche, le pourcentage de cohérence versus les dimensions exploitées est le suivant au niveau des thèmes mentionnés ci-dessous :

-Sentiment d'Employabilité/Compétences : 97,04 ;
-Sentiment d'Employabilité/Cursus de formation (diplôme) : 96,92 ;
-Sentiment d'Employabilité/Formation (accès à la formation, auto-formation) : 96,69 ;
-Sentiment d'Employabilité/Autres formes d'emploi : 97,87 ;
-Sentiment d'Employabilité/Connaissance de la réalité du marché du travail : 99,57 ;
-Sentiment d'Employabilité/Réseau (interne/externe) : 100 % ;
-Sentiment d'Employabilité/Conscience de sa valeur (dont marchande) : 99,7 %
-Sentiment d'Employabilité/Polyvalence : 99,41.

Tableau QL10 – Concordances du double codage (phase qualitative exploratoire)

1-9 L'analyse de contenu et thématique

En France, une tradition s'est développée autour de l'analyse de contenu des données recueillies (Voynnet-Fourboul, 2012). Il faut identifier les éléments clé pour les classer par catégorie significative.

L'auteur rappelle les propos de Thiétart (1999) sur l'analyse de contenu comme moyen d'expliquer, aussi, certaines stratégies comportementales. Elle évoque également Bardin (1998) sur l'échafaudage de logiques au niveau de la structure du discours (occurrences de mots) et au niveau du contenu (analyse thématique). L'analyse de contenu, en France, tend à se rapprocher de l'analyse qualitative anglo-saxonne. Plusieurs postures sont alors possibles :

- Ignorer la littérature afin que l'émergence des catégories ne soit pas contaminée (courant inductif : aucune recherche au préalable),
- Mobiliser la littérature avant la recherche : ce fut l'option choisie par le fait de l'existence de recherches antérieures sur l'employabilité et, dans une moindre mesure, sur le sentiment d'employabilité,
- Combiner, de manière ingénieuse, les faits empiriques nouveaux et pertinents avec la connaissance théorique précédente (abduction).

L'analyse de contenu (Gavard-Perret et al., 2012) peut avoir plusieurs objectifs, notamment :

- Des objectifs centrés sur l'analyse du langage,
- D'autres axés sur le sens d'où découleront des analyses capables de mettre en relief les systèmes de représentations véhiculées par les discours (ce qui est le cas dans la présente recherche).

Des chercheurs peuvent, aussi, se focaliser sur le contenu explicite ou implicite du discours.

La démarche générale d'exploitation des données est, globalement, la suivante :

- Une phase de pré analyse : il s'agit de déterminer les règles de découpage du corpus, puis de catégorisation et de découpage des unités construites. Cela implique, à la fois, l'identification et la définition de catégories clé...puis, la détermination (par rapport à ces catégories), des modalités de codage des données ;
- Une étape d'exploitation du matériel : le codage (voire le comptage) des données puis leur classification ;
- Le traitement des résultats qui doit permettre de dépasser le cadre limité de la structure textuelle qui est celle du corpus.

Les logiciels possibles d'analyse et de traitement sont multiples :

- Au niveau de l'analyse de contenu, les logiciels suivants peuvent être privilégiés : Sphinx Lexica et Modalisa (analyse des questions ouvertes), Tropes (analyse sémantique), Alceste (analyse des structures du discours) ;
- Au niveau de ceux qui permettent la progression dans la conceptualisation et la liberté de catégorisation, on peut citer : **NVivo (le choix privilégié pour cette recherche)**, Atlas TL, Winmax...

L'analyse thématique ne diffère guère de l'analyse de contenu : l'objectif est de trouver, par une approche horizontale, les thèmes similaires entre les différents entretiens et les contenus s'y rattachant. Cette analyse n'oblige pas le chercheur à traiter de manière systématique la totalité des éléments du corpus. Ce dernier peut choisir de prendre en considération les données pertinentes par rapport aux thèmes retenus.

Dans notre situation, le choix fut de traiter l'ensemble des données y compris au niveau de la codification mais d'analyser en profondeur les éléments se rattachant au Sentiment d'Employabilité.

Deux approches du corpus sont possibles et non opposables :

- L'approche **verticale** qui consiste à répertorier entretien par entretien : ce mécanisme est intéressant pour analyser les logiques individuelles et décrypter l'intention unique de chaque répondant,
- L'approche **horizontale** qui est transversale : elle consiste à repérer les récurrences et similitudes d'un entretien à l'autre. La lecture transversale permet de repérer les catégories et les sous-catégories clé au niveau de l'ensemble du corpus (c'est ce qui fut privilégié).

1-10 L'arborescence générale, colonne vertébrale de la codification

L'arborescence globale reprend la trame de l'entretien en face à face portant sur une thématique plus large que le Sentiment d'Employabilité.

Cette approche holistique est volontaire pour amener progressivement le participant interviewé à un entretien entonnoir qui suit une certaine logique dans le cheminement de la pensée du chercheur (**Annexe 4 _ Arborescence_NVivo**).

La progression est la suivante :

- Perception individuelle de la séniorité (l'image de la séniorité perçue individuellement),
- Le curseur de l'âge : à quelle tranche d'âge va-t-on associer le terme « senior » ?
- La définition de l'employabilité (perception individuelle),
- Les dimensions de l'employabilité (perception individuelle),
- Les moyens perçus comme efficaces pour développer l'employabilité (en externe, en interne, dans le futur),
- La définition du Sentiment d'Employabilité (perception individuelle),

- L'impact du Sentiment d'Efficacité Personnelle (sentiment d'efficacité pour l'accès/le retour à l'emploi),
- La définition (sentiment perçu) de la Sécurisation des Parcours Professionnels (contexte institutionnel environnant),
- Les acteurs clé de la Sécurisation des Parcours Professionnels (sentiment perçu),
- Les attentes vis-à-vis de ces acteurs,
- Les variables sans impact sur l'employabilité (sentiment perçu).

Section 2 : Les catégories émergentes liées au Sentiment d'Employabilité

La configuration, au niveau du poids des catégories (englobant les verbatim) versus le Sentiment d'Employabilité, est la suivante :

- Pour 44,1 % des personnes interrogées, le capital **compétences**/expérience est cité comme partie intégrante du Sentiment d'Employabilité,
- Pour 29,4 % des personnes interviewées, le **réseau** est impactant au niveau du Sentiment d'Employabilité,
- Pour 11,7 % des répondants, le cursus de **formation initiale** est important ainsi que le niveau d'études obtenu,
- Pour 8,8 % des individus, **avoir conscience de sa valeur** (y compris marchande) a un impact,
- Pour 5,8 % des participants, sont ensuite significatifs : la lisibilité de son savoir-faire, la capacité à être mobile (plan géographique et/ou fonctionnel), la polyvalence, la connaissance de la réalité du marché, l'accès à la formation continue.

Section 3 : L'analyse qualitative des résultats issus du terrain

Nous présenterons maintenant les résultats de l'étude qualitative en englobant l'ensemble des participants interviewés ($N=34$) et en différenciant :

- Les dimensions liées à la **définition de l'employabilité** intégrant les construits des chercheurs précédents et retenus dans le cadre de cette recherche (5-1),
- Les dimensions rattachées au **contexte environnant** (les débouchés du marché économique local et/ou national), l'âge et le diplôme initial...éléments constitutifs de l'employabilité et découlant d'une construction sociale très française (5-2),
- Les dimensions émanant de la **définition du Sentiment d'Employabilité** (perception individuelle de l'employabilité), définition englobant les éléments recueillis lors de la phase terrain (5-3).

3-1 : Les dimensions liées à la définition de l'employabilité

Les dimensions retenues sont celles émanant de chercheurs antérieurs ayant travaillé sur le concept de l'employabilité comme Van der Heidje & Van der Heidjen (2006) sur les construits de l'anticipation, de la compétence et de la flexibilité puis Rothwell & Arnold (2005) sur l'employabilité individuellement perçue (sentiment d'efficacité pour l'accès ou le retour à l'emploi) et enfin Othmane (2011) sur la connaissance des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) intégrant l'efficacité en matière d'utilisation de ces outils.

3-1-1 : L'anticipation, volonté individuelle clé ?

Pour Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2012), l'employabilité englobe la capacité et la volonté des salariés à rester attractifs sur le marché du travail, tout en anticipant les changements au niveau du contenu et de l'environnement de travail. Il s'agit donc d'un processus permanent, construit sur l'interaction de facteurs d'abord individuels, mais aussi organisationnels et socio-économiques.

La perte de l'emploi peut engendrer une prise de conscience (parfois tardive) du manque d'anticipation :

« Franchement, je n'ai pas eu...je n'ai pas de comportement anticipatoire...c'est le constat...on peut, toujours, se le reprocher, ensuite... le coup de tonnerre arrive, ensuite, dans un ciel bleu ... » Il ;

« Non...je n'ai pas assez anticipé...si, j'avais anticipé...je serais venu voir l'Apec ...il y a un an...cela aurait été cela, l'anticipation... » I3 ;

C'est pour d'autres une préoccupation plus constante et liée à des problématiques de formation : « Je suis dans l'anticipation constante...je travaille mon employabilité...j'ai passé une évaluation d'anglais pour voir où j'en étais...je vais repasser par un organisme où j'avais déjà passé une évaluation en 2009...je suis en train d'effectuer une pré sélection sur deux organismes de formation en anglais pour voir comment il y peut y avoir prise en charge...une réactualisation de mon anglais, c'est important ... »I4.

3-1-2 : La compétence ou la capitalisation du savoir-faire

Pour Van Der Heijde & Van Der Heijden (2005), la compétence est une variable essentielle dans la construction de l'employabilité : cette dernière est façonnée à partir de connaissances (le savoir), d'expériences pratiques (le savoir-faire ou savoir-agir)... tout en incluant une dimension comportementale incontournable pour les cadres : le savoir-être.

L'importance du savoir-faire accumulé est un facteur décisif (même si on tend à le minimiser aujourd'hui) :

« Ensuite, parce que je considère que j'ai plus d'expérience...que lorsque j'en avais en sortant de la fac...j'ai rencontré différentes situations...j'ai pu y faire face» I2 ;

« Je le suis totalement...employable...mes compétences ...je suis motivée pour travailler...je pense que celui qui ne m'emploie pas ...c'est un peu...un peu du gaspillage...je pense, qu'au final, on est plus rapide en compréhension des choses...la connaissance, l'expérience accumulée.... » I7 ;

« Enormément...peut-être encore plus qu'avant...quand j'ai débuté ma carrière. Le bénéfice de mon expérience, la pertinence de certaines compétences encore utilisables comme la comptabilité, l'audit...heu...les RH aussi » I19

3-1-3 : La flexibilité, ressource multidimensionnelle

Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2012) dans la perspective de Van der Heijde et al. (2006) distinguent la flexibilité personnelle (capacité d'adaptation au changement passive ou réactive) de l'anticipation (capacité à agir ou pro activité).

Pour Freyssinet (2009), la flexibilité se définit comme la capacité d'adaptation au système productif (et non la précarisation du statut des travailleurs).

Certains soulignent l'importance de la flexibilité dans la quête d'une meilleure employabilité :
« Une grande adaptation ...parce que j'ai eu la chance de vivre en Afrique Noire...j'ai une vision du monde...une autre mentalité...donc, ...quand vous changez de pays, chaque année ...vous êtes...on est bien obligé de s'adapter, ...j'ai gardé cette souplesse...cette adaptation...cette curiosité...ce qui fait que je me retrouve pas du tout...mais pas du tout...dans cette terminologie...dans cette caricature constante autour de soi... »I6 ;

« Oui...et je le démontre, tous les jours, dans mon activité de cadre dirigeant...je suis reparti...de zéro...en créant une société » I9 ;

« D'être encore employable ?...qu'est-ce qu'on entend par employable ?...ceci dit, j'en parlais avec des amis, il n'y a pas longtemps et je me disais que si demain, je perdais mon emploi (je vois des personnes, tous les jours, dans cette situation-là...bien, je me dis que j'aurais beaucoup de mal à retrouver...oui, quand même...compte tenu de mon âge...et je me dis, alors, que la solution serait, alors, d'intervenir plus comme consultant, sous une autre forme d'emploi et non plus en tant que salariée...à 58 ans, en tant que salariée, je suis consciente, qu'aujourd'hui, je n'aurais aucune chance !...compte tenu, aussi, de la situation de l'emploi et du nombre de demandeurs sur chaque offre » I28 ;

3-1-4 : Le Sentiment d'Efficacité Personnelle dans la sphère professionnelle

Galand & Vanlede (2004) définissent ce concept comme le jugement que porte un individu sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités liées à l'achèvement d'une mission à réaliser. Il s'agit, donc, de croyances individuelles sur la capacité à accomplir une tâche de façon réussie. La confiance d'une personne en sa capacité à accomplir un projet

détermine, en partie, la façon dont celui-ci sera abouti ainsi que l'atteinte d'un certain niveau de performance.

Rappelons les facteurs favorisant le Sentiment d'Efficacité Personnelle, concept clé dont le référent est Bandura (1997) :

- Les expériences (antérieures) actives de maîtrise (performances réalisées, succès, échecs) ;
- Les expériences vicariantes (modelage, comparaison sociale) ;
- La persuasion verbale (encouragements, avis de personnes pertinentes) ;
- Les états physiologiques et émotionnels.

Il est à noter que la réussite ou l'échec d'autres individus peut jouer sur le sentiment d'efficacité d'un autre individu par rapport à une mission donnée, surtout si ces personnes partagent un certain nombre d'éléments communs (âge, genre, cursus, background...). La comparaison se fait, aussi, via un processus de comparaison sociale.

C'est un concept qui joue un rôle important dans la réussite des démarches liées au repositionnement professionnel :

« On doute toujours...on a des recettes...on a des...je vais faire une métaphore... c'est un peu lorsque l'on fait de la cuisine...on a une grande cuisine...on a le gaz...on a l'eau...on a tout ce qu'il faut...on a épluché les légumes...on a la cocotte -minute...on a tout ce qu'il faut pour travailler...pour réussir le repas...maintenant, le repas est réussi...cela, on le sait qu'à la fin...en l'occurrence...en ce qui me concerne, c'est la satisfaction du client à la fin et l'efficacité de ce que l'on a mis en place...cela marche ou cela ne marche pas ...cela c'est un petit peu la formation Arts et Métiers qui vous pousse...je veux dire ...je discute avec d'autres camarades qui ont suivi d'autres cursus universitaires...aux Arts, on tente jusqu'au bout et cela marche ou cela ne marche pas... » I3 ;

« Oui...parce que cela vous donne de la pêche de vous sentir efficace...cela vous donne de l'enthousiasme...et en entretien...dans la communication...cela se sent...je le vois bien...c'est un peu comme cela que j'ai eu certaines opportunités...il faut montrer que l'on est motivé...passionné... » I6 ;

3-1-5 : Le sentiment d'efficacité au niveau de la connaissance et de l'utilisation des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)

Bessy & Marchal (2009) mettent en exergue une recherche d'emploi contemporaine plus complexe, dense (au niveau des canaux possibles de traitement des candidatures)... dont il faut savoir décrypter les us et coutumes, sans oublier les codes de conduite notamment quand on aborde la fameuse notion de « réseau » (notion clé du marché dit caché de la recherche d'emploi).

Les entreprises peuvent choisir de diffuser elles-mêmes une annonce d'offre d'emploi sur des supports généralistes ou spécialisés, gratuits ou payants, à large diffusion ou à diffusion confidentielle.

L'autre option (pour les profils plus confirmés ou spécialisés) est l'approche via un intermédiaire du recrutement (professionnel du placement dans le secteur privé voire public.

Viennent ensuite les recrutements liés aux réseaux de relations, ce qui peut recouvrir : la cooptation, les relations d'anciens élèves, les relations professionnelles (fournisseurs voire concurrents), les relations « métier » (syndicats, fédérations) voire les relations personnelles (associatives, sportives...).

Les auteurs abordent deux aspects de la prospection contemporaine des candidats :

- Le marché ouvert (visible) avec un large appel à candidatures : publication d'une offre, appel à un intermédiaire identifié ;
- Le marché restreint (caché) avec une prospection volontairement limitée : membres de l'entreprise, à des ex-employés, à un réseau de connaissances personnelles ou professionnelles ou au vivier de candidatures spontanées (les personnes ayant réalisé une approche directe) ou découlant d'événementiels dont les salons professionnels et du recrutement.

Les répondants confirment la multitude des canaux de prospection impliquant une stratégie de choix, en amont, des actions menées :

« Ils ont eu mon cv via la base, je crois, sur Cadreemploi...avec la cotisation demandée... »I5 ;

« Je lis beaucoup...je me tiens informée...je regarde les attentes des employeurs...pour de potentielles candidatures spontanées... »I6 ;

« J'ai...l'an passé...été à un salon étiqueté « Seniors »...au Parc Chanot, je crois...et il y avait des chefs d'entreprise...un peu...et des sites d'emploi Seniors ...on nous avait conseillés de déposer nos cv sur ces sites spécialisés... » I7 ;

« Dès lors que l'on n'est pas confronté directement à la recherche d'emploi...c'est une évolution permanente, la recherche d'emploi...cela évolue vite...il y a des outils qui évoluent... » I10 ;

« Il suffit de voir le tri « à la noix » de Pôle Emploi...j'ai un bac + 2/3...j'ai réussi à passer les barrages et à répondre à une annonce en mettant que j'avais bac + 5...même à Pôle Emploi...à bac + 2, c'est refusé ! J'ai testé avec 2 sessions sur le site de Pôle Emploi pour le même poste : à bac + 2 , cela ne passait pas ...à bac + 5, cela a fonctionné !.. »I11.

3-2 : Les dimensions liées à la situation du marché du travail, l'âge et le diplôme initial

Il s'agit de facteurs liés, à la fois, au contexte environnant (débouchés du marché du travail) mais aussi découlant d'une construction sociale typiquement française : l'importance de l'âge comme critère de fonctionnement en gestion des ressources humaines et le diplôme initial qui garde un rôle fondamental dans le processus de sélection (et ceci, même après des années d'expérience).

3-2-1 : Le marché du travail, environnement fluctuant et décisif sur l'employabilité

De Grip et al., (2004) rappellent que, dès les années 1980, le marché du travail a été segmenté en deux parties : le premier constitué de salariés bénéficiant d'un contrat permanent et le second, de travailleurs ayant recours à des contrats temporaires ou flexibles. Dans les années 1990, la notion d'employabilité intègre progressivement des facteurs comme la situation du marché du travail, la connaissance de ce marché et les politiques mises en œuvre par les entreprises.

C'est au cours de cette période, que les divergences d'opinion sur l'employabilité se sont accrues : pour certains chercheurs, la capacité d'absorption du marché du travail et les qualifications professionnelles proposées sont des éléments clé.

Pour d'autres, les facteurs déterminants relèvent, à la fois, d'aptitudes à l'emploi, de la situation du marché du travail à un moment donné, de la double responsabilité des entreprises et des pouvoirs publics, de la capacité individuelle à piloter son parcours et de l'aptitude à faire face aux mutations internes d'une structure.

C'est un facteur d'autant plus important qu'il est, souvent, lié à une problématique de mobilité géographique réduite :

« Moi, je considère que ...oui...que je suis employable... après est ce que le marché...c'est-à-dire... est-ce que les employeurs me considèrent comme employable?...c'est une autre question...j'espère que oui...parce que je suis motivé à être utile...donc à rendre service...donc, à m'impliquer dans une activité ou une société » I2 ;

« Sinon, je serais, déjà, reparti...oui...forcément...du côté de Singapour...j'y serais déjà...j'aurais déjà un poste...et le nombre de postes de jobs qui m'ont été proposés, ces derniers mois et ces dernières semaines sur l'Afrique...vous ne pouvez pas imaginer...c'est significatif,...c'est un par semaine ou un tous les 15 jours...bon, des propositions pour repartir sur des pays difficiles, genre : Angola...Nigeria...des postes de Directeurs ou de Direction générale, dans des pays difficiles...bon...et j'en reçois toujours...mais, le problème c'est que ce sont des pays...instables...donc potentiellement en guerre...Nigeria...ou...Mali...bon, là, je viens d'un pays qui était quasi en guerre...donc, je me dis que ma famille...elle a ...elle a un peu donné...elle mérite un peu de calme...pendant quelques années...je ne veux pas que ma fille soit déstabilisée...psychologiquement, elle a déjà vécu guerre et coup d'état...bon, ça va... » I8 ;

« Avec le recul...j'ai des périodes de doute...là, je me dis que compte tenu, d'une part, du marché de l'emploi français et, d'autre part, des critères hyper sélectifs en vigueur...bien, mon employabilité, j'ai intérêt à élargir, géographiquement parlant, et hors de France, quoi ! Comme je suis trilingue avec l'anglais et l'italien et que mon domaine d'activités, c'est la chimie et le secteur pharmaceutique...donc, oui, maintenant, je regarde du côté de la Suisse et de l'Italie...oui....sinon, je suis, probablement, ici, inemployable...sinon, il reste la solution d'une nouvelle reconversion professionnelle, mais laquelle ? Parce que lors du dernier Forum des Séniors, on parle beaucoup de reconversion professionnelle, de bouger, pour revenir sur le marché de l'emploi...mais, je ne suis pas encore décidé...parce que revenir à la création d'entreprise, actuellement...j'aimerais, plutôt, revenir sur une fonction salariée à

mon avant-dernier poste, avant-dernier secteur d'appartenance...mais, est-ce possible, compte tenu de l'état du marché... ? » I17.

3-2-2 : L'importance de l'âge et de la classe d'âge liée à la séniorité

Les travailleurs seniors (et particulièrement les cadres) peuvent avoir le désir d'être encore mentalement engagés vis-à-vis d'une structure (Rogoff, 2007)...encore faut-il que le contexte s'y prête et que le poids de l'appartenance à un âge (déclaré comme avancé) ne soit pas trop pesant et rédhibitoire.

Il y a nettement la prise de conscience d'un phénomène qui ne s'arrange pas :

« A partir de 45 ans, précisément, c'est difficile...aujourd'hui, j'ai même plutôt le sentiment que c'est 40 ans... » I1 ;

« ...En France ?...Plus de 50 ans...cela commence à être pas évident... » I2 ;

« 45 ans...dans le secteur privé...c'est progressif...il y a des paliers...après il y a 50 ans ...puis, 55 ans...voilà...donc, il y a des différences à 45 – 50 et plus de 55...pour résumer... » I6 ;

« En France, quand on dit « senior », il y a vraiment une connotation « âge »...où l'on commence à partir de 50 ou 55 ans à être classé senior. Tout dépend du contexte : il ne faut pas voir cela de façon isolée ...donc, j'ai deux réponses en fonction des deux univers qui me viennent à l'esprit : l'univers anglo-saxon et français... » I8 ;

« Bon, aujourd'hui, c'est ce que l'on dit : à 45 ans, ici, vous êtes considéré comme vieux ! » I12 ;

« Ecoutez, pour moi, « senior » c'est plus de 65 ans...avant, je trouve que c'est...c'est un peu prématuré, quoi... » I14 ;

« C'est plutôt autour de 50 ans et au-delà...certainement, pas autour de 40 ans et plus...je viens de découvrir, avec ce dernier forum des Séniors, que la barre était, désormais, placée à 45 ans !...je viens de, progressivement, réaliser que c'était, en effet, un réel problème en France !...mais, je ne me considère pas comme senior, certainement pas ! » I17 ;

« Par rapport à ce que je vis au travail, 45 ans...c'est l'âge avancé... Sinon, cela devrait être 55 – 65 ans...A 55 ans, il reste, 10 ans à travailler...un bail...» I24 ;

« Ecoutez, pour moi, senior, je le découvre, aujourd'hui...je le voyais, au départ, comme un âge plus proche de la retraite...voilà, donc, au moins plus de 55 ans passés, 55 à 65 ans et plus...je suis surpris, à 48 ans, d'être catalogué dans la pile des seniors, aujourd'hui...voilà...» I27 ;

« Je dirais 45-50 ans sauf dans le domaine de l'informatique où l'on est sénior à partir de 40 ans, dans certains cas...on considère, parfois, que l'on est obsolète après 40 ans dans les systèmes d'information...» I28 ;

« Spontanément, pour moi, c'est à partir de 60 – 65 ans...et puis après, socialement, culturellement... tout a été repoussé avec les progrès de la médecine...donc on n'est...on ne sera plus sur cette notion de 60 – 65 ans, donc...mais, professionnellement, cela peut être 55 ans...» I30 ;

« Je vais rester dans le contexte de la séniorité puisque je suis moi-même sénior...sénior, c'est 55 ans, dans le contexte professionnel et général, selon moi... » I33 ;

« C'est excessif pour moi de dire que quelqu'un de 50 ans est senior, voilà...senior, c'est à 3 ans de la retraite...donc 59 ou 60 ans... et encore !... » I34.

3-2-3 : Le diplôme ou l'impact du cursus de formation

Le diplôme reste, en France (contrairement aux pays anglo-saxons) un des premiers critères d'accès à l'emploi (et ceci, particulièrement sur le marché visible dit médiatisé) surtout pour les postes qualifiés (comme c'est le cas pour la grande majorité des cadres débutants ou pas) et de façon quasi incontournable au niveau des grands groupes.

Le cursus de formation initial, pour un cadre, relève de plus en plus d'un niveau dit supérieur (Bennaghmouch & Gangloff-Ziegler, 2007), en l'occurrence au-delà du bac +4/5.

L'exigence progressive a été d'accéder à des profils (dont les ingénieurs) démontrant une plus grande faculté d'abstraction, de conceptualisation, de réflexion, d'apprentissage, afin de pouvoir aborder des situations nouvelles, de surmonter des imprévus et de faire face à des

aléas. Le niveau de diplôme est donc lié à un niveau de complexité des tâches. La capacité d'assimilation de connaissances en lien avec un diplôme élevé doit permettre la prise de recul et l'aptitude à pouvoir appréhender, de façon simultanée, une multitude de situations.

L'employeur utilise d'ailleurs la détention d'un diplôme supérieur comme indicateur de productivité (à venir). Le diplôme devrait (normalement) déterminer ce qu'un employeur peut attendre d'un collaborateur. Il s'agit, in fine, d'un portefeuille de compétences présumé.

C'est, tout comme l'âge, un critère de catégorisation des travailleurs. La principale conséquence de ce phénomène marquant socialement est l'inflation notable de la demande académique qui a pour corollaire une certaine dévalorisation des diplômes et une proposition croissante des employeurs pour des postes moins attractifs...avec pour conséquence directe, un sentiment de déclassement (quel que soit l'âge de l'individu).

Le diplôme reste un critère majeur de sélection, même en avançant dans l'âge :

« Moi, je pense que cela joue...cela joue même un peu trop...à mon avis...en France, on recrute des gens en fonction du diplôme qu'ils ont et bon... » I3 ;

« Moi, je suis confrontée au problème du diplôme aujourd'hui...car je n'ai pas de diplôme d'ingénieur... voilà, c'est un pré requis...donc, dans les faits, c'est oui...je trouve que c'est une aberration...en reprenant mon expérience, je trouve que plus on a différentes expériences dans différents domaines variés...plus, on va avoir et on va apporter des savoirs faire différents qui vont permettre un enrichissement des tâches...sauf que...sauf que l'on est dans un système français qui est hyper normé...et pas très ouvert en termes de...d'autres possibilités...mais, voilà...pour moi, la notion de client est sacrée...bien que dans l'industrie, le client est plutôt loin par rapport au service...le nerf de la guerre...c'est trouver soi-même comment transférer sa valeur ajoutée...encore faudrait-il que l'entreprise soit plus ouverte aux profils variés et non linéaires » I5 ;

« Oui , oui, oui...même si vous avez eu votre maîtrise, il y a 3 ans ...on vous demande encore votre diplôme...enfin...je veux dire...on marche sur la tête...quoi... » I6 ;

« Il est demandé, mais c'est un niveau qui est demandé...de toute façon, le diplôme n'est jamais suffisant...regardez ceux qui débutent : ils ont des difficultés d'embauche, aussi » I13 ;

« Oui, en France...même si cela ne devrait pas...mais c'est comme cela, ici...cela ne devrait plus...pour un sénior, c'est non !. quand on a 15 ou 20 ans d'expérience, cela devrait occulter le bac + 2 ou le Bac + 4 de départ...sauf, sur certains métiers de la recherche, par exemple, où le 3^e cycle compte...et comptera toujours » I17 ;

« Oui...un senior autodidacte, cela va être plus problématique... » I20 ;

« En France, oui, malheureusement...parce que au bout d'un certain temps...au bout de 20 ans, le niveau de compétences et d'expérience devrait primer sur le diplôme...mais ici, on regarde toujours le diplôme ... » I21 ;

« Hélas... oui...même si les connaissances du diplôme n'ont plus rien à voir avec le poste...c'est comme cela...on ne va même plus convoquer, aujourd'hui, uniquement sur la base de l'expérience...comme il y a très longtemps...on ne se posera, même pas, la question de son potentiel au niveau d'une reprise d'études ultérieure...non, on gère l'immédiat...le tri rapide du cv qui passe par le diplôme» I25 ;

« J'hésite...mais je vais dire...oui, le diplôme va être un « filtre » quand même... » I27 ;

« Oui, même si le diplôme ne garantit pas l'intelligence...bon, cela joue vraiment ...c'est synthétique, quoi » I29 ;

« Oui, c'est une exigence de l'employeur...en France... » I30.

3-3 : Les dimensions liées à la notion de Sentiment d'Employabilité

Au regard des entretiens menés sur le terrain, nous évoquerons :

- La formation continue (l'accès et l'aptitude à accéder à la formation au cours de la vie professionnelle),
- Les autres formes d'emploi (voies privilégiées pour bon nombre de cadres seniors qui saisissent alors l'opportunité de goûter au non salariat),
- La connaissance de la réalité du marché (local, national voire internationale),

- Le réseau (interne/externe) mode privilégié de retour à l'emploi par les cadres seniors (le marché médiatisé favorisant les candidatures de cadres possédant trois à cinq voire dix ans d'expérience),
- La conscience de sa valeur (y compris marchande) que l'on soit en poste ou pas,
- La polyvalence (englobant une mobilité fonctionnelle,
- Le fait de savoir rendre visible son savoir-faire (faire connaître ses réalisations professionnelles en interne ou en externe).

3-3-1 : L'accès à la formation continue

Le parcours professionnel peut offrir des possibilités de formation, de poursuite d'études voire de certifications (s'inscrivant, aussi, dans la volonté des pouvoirs publics de mise en place d'une formation tout au long de la vie). L'influence de la formation initiale reste indéniable, en France, au niveau du parcours professionnel (Degorre et al, 2009).

La formation permanente sert, d'abord, à répondre à un besoin rapide des compétences par rapport au poste à occuper. Elle est souvent initiée par l'employeur, le principal financeur. Elle peut être utilisée en début de prise de fonctions.

Au niveau des formations diplômantes effectuées dans le cadre de la formation continue (et qui correspondent souvent, pour le cadre senior, à un moyen efficace et rapide de repositionnement professionnel (surtout si il y a un stage ou une mission pratique à la clé), la volonté clairement affichée des cadres interviewés est d'une meilleure adéquation avec le marché du travail.

La formation initiale et/ou continue devrait afficher de façon lisible, ses débouchés mais aussi les compétences visées, en fin de parcours de formation. La formation devrait intégrer et afficher des compétences clé garantes d'une employabilité durable (Nicolas et al., 2009). Le fait de pouvoir accéder à une formation (courte ou longue) est gage d'une meilleure employabilité à terme :

« Donc, pourquoi je suis employable ? «C'est encore à mon initiative, que je me suis inscrite à une formation continue...donc , je bloquais tous mes congés et RTT pour faire 5 jours par mois un Master 1 ...qui m'a coûté ...vraiment... « les yeux de la tête » ...un Master 1

Professionnalis  ...je crois que j'en ai eu pour combien déjà ?...bon, il a été entièrement financé à mes frais. J'estime que j'ai un seuil d'employabilité qui n'est pas trop mauvais ...c'est que je me suis formée moi-même...j'ai eu la chance d'avoir un compagnon qui pouvait...compléter ...financ  rement » I4 ;

« Il me manquait, dans mon parcours, une vision globale et stratégique mais aussi une vision financière...donc, j'ai fait le Mba ...pour combler ces manques...ces lacunes que j'avais identifiées auparavant...aujourd'hui, je dirais que cela me dessert plutôt que cela me sert...par contre, je ne sais pas comment...à part, sélectionner des entreprises qui seraient plus ouvertes en termes de profils recherchés...je ne vois pas comment améliorer mon employabilité...parce que le marché demande actuellement des compétences plutôt techniques développées...et moins généralistes... » I5 ;

« J'ai eu la chance, récemment, de suivre une formation en coaching et cela m'a servi, là, sur ma dernière mission de consulting...on reçoit...on a toujours à donner...et on a toujours à prouver » I12 ;

« J'ai entrepris, plutôt des actions de formation notamment sur les logiciels, en comptabilité, de nouvelles normes...les normes IFRS. J'ai surtout cherché à évoluer au-delà de la comptabilité en m'informant et me formant aux normes qualité : Iso, etc...Cela a été réalisé, surtout, par le moyen du plan de formation de mes précédents employeurs...surtout lorsque vous travaillez dans l'industrie agro-alimentaire...les normes qualité sont de grande importance » I19 ;

« Des formations...des formations externes...prises en charge par la société...comme le 3   cycle à Euromed » I23 ;

« Je me suis, toujours, formé, depuis que je suis sorti de la fac...je crois que je ne suis pas resté...allez...on va dire 2 ans...sans aller prendre un petit bout de formation, à droite, à gauche...une spécialisation dans ce domaine...j'ai fait un DU, il y a 2 an...je crois que cela a facilité, renforcé mon employabilité... » I26 ;

« Pour le projet sur les risques psycho-sociaux, il s'agit d'un cycle de un an avec des petites formations courtes entre un et trois jours...je compte le faire dans le cadre du DIF, car il s'agit de formations courtes...et cela se fait sur Paris...j'anticipe la fin du parcours car si je devais changer de situation, je ne repartirais pas sur une fonction salariée...de toute

façon...je m'installerais, alors, à mon compte...en cas de pépin, je ne retournerai pas sur un poste salarié...je serai une indépendante qui fonctionnerait par missions...voilà, c'est pour plus tard...au cas où...les enfants deviennent plus grands et donc je suis de plus en plus disponible...mais ce serait une orientation vers une niche, un profil d'expertise...donc, c'est intéressant...les risques psycho-sociaux, cela touche à beaucoup de choses : l'ergonomie, le bien-être au travail...donc, je vais approcher, aussi, le Fongecif... » I33.

3-3-2 : Le recours aux autres formes d'emploi (hors salariat)

Pour Rogoff (2007), la fin de parcours peut être synonyme de statut non salarié. Le profil du collaborateur expérimenté offre des atouts : expérience (cumulée, de plus en plus, avec un certain niveau d'éducation), une relative autonomie financière, des réseaux plus ou moins existants selon les individus. Les Ecoles de Commerce surtout, d'Ingénieurs (et depuis peu les universités) sensibilisent aussi à la création d'entreprise.

Les nouvelles technologies favorisent la création de start-up ou d'autres formes d'emplois : franchise, consulting pour de l'outsourcing, portage salarial, management de transition, temps partagé, auto-entrepreneuriat...On remarque qu'il s'agit d'un recours possible pour certains cadres expérimentés (surtout lorsque la prospection, au niveau du marché de l'emploi salarié, se révèle sans véritable effet) :

« D'abord parce que je n'ai jamais vraiment cessé de travailler...même lorsque je me suis retrouvée sans emploi...j'ai monté ma propre structure...j'ai fonctionné comme un chef ...un créateur d'entreprise » I6 ;

« Oui...et je le démontre, tous les jours, dans mon activité de cadre dirigeant...je suis reparti...de zéro...en créant une société... » I9 ;

« Oui, j'ai comme un autre plan...une deuxième activité...je n'ai pas développé, sciemment, mon employabilité...mais mon indépendance financière...au cas où...mais, je me contente de peu...finalement...le problème, c'est que les cadres sont dans un piège : il y a le statut, les attributs du cadre...on le voit...quand ils perdent leur poste...il y a, aussi, le piège de la consommation, de l'image sociale...vis-à-vis de la famille...ils ont conditionné ...habitué l'entourage avec un certain niveau de vie...l'employabilité, c'est ne pas mettre ses œufs dans le même panier et se préserver des marges d'indépendance...je sais, aussi, bricoler...je suis

manuel...donc je peux aussi monter une boîte dans le bâtiment...tous les cadres n'ont pas cette philosophie... » I29 ;

« Avec une possibilité en cas de pépin de pouvoir m'installer en tant que psychologue à mon compte...je suis psychologue du travail avec ...un bon réseau... » I33.

3-3-3 : La connaissance de la réalité du marché du travail (local, national voire international)

Même si les acteurs du repositionnement professionnel prônent la veille permanente sur son propre marché de l'emploi (secteur d'activités, fonction), la prise de conscience de cette nécessité est parfois tardive et variable selon les individus.

De Grip et al., (2004) soulignent l'importance du lien entre employabilité et état d'alerte sur les évolutions du secteur d'activités d'appartenance. Voici notamment les principaux changements à appréhender :

- L'évolution des techniques,
- Les changements organisationnels,
- La conjoncture économique et, notamment, l'évolution de la concurrence,
- L'évolution démographique du secteur.

L'évolution des techniques peut d'ailleurs initier la disparition de certaines activités. Cette évolution va, souvent, de pair avec des changements organisationnels. Il ne faut pas omettre l'impact de la concurrence internationale sur certains pans de notre activité industrielle.

La connaissance et surtout l'appartenance à un marché du travail sectoriel revêt une importance ...qui peut être déterminante dans le processus de sélection :

« Par exemple, Airbus...on demandera à un responsable de l'amélioration continue d'avoir impérativement une expérience dans l'aéronautique...dans l'aéronautique exclusivement...ce qui est pour moi ridicule » I5 ;

« Capacité à répondre à la demande du marché. Point. Capacité à répondre à la demande, aux besoins du marché. Et cela, cela implique pour la personne : formation, adaptation,

gardez la vivacité d'esprit, le niveau de compétences, faire évoluer son profil, ses « skills »...pour répondre aux attentes du marché. C'est...l'employabilité, c'est dans les deux sens...mais, c'est plus lié au marché quand même qu'à l'individu, quoi...L'individu, il doit s'adapter en fonction des évolutions du marché... Le problème, c'est si je veux absolument, maintenant, me repositionner sur Paca...le marché sur Paca...en particulier, le tissu industriel est petit...cela, représente 15 ou 20 % de l'activité économique ...donc, il y a peu d'offres. Les sièges des grandes entreprises sont, souvent, pour le moins à Paris et sinon beaucoup plus loin maintenant et...si on veut rester absolument sur la zone Sud Est, après avoir voyagé pendant des années, cela demande un peu plus de patience, un peu plus d'efforts, un peu moins d'exigences....moins d'exigences sur tous les plans...» I8 ;

« Oui, pourquoi ? mon bagage linguistique, ma connaissance du marché européen...Suisse, Allemagne, Bénélux..., j'ai un carnet d'adresses à exploiter, y compris en Europe... » I16

3-3-4 : Le fait de posséder un réseau (interne et/ou externe)

Les acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, Apec...) et les structures accompagnant les cadres demandeurs d'emploi (Avarap, les structures affiliées aux caisses de retraite « cadres »...) incitent fortement le travailleur senior à exploiter et étoffer son réseau, même si souvent ce dernier a une vague notion de ce que cela recoupe...ou découvre, tardivement, la faible dimension de son réseau.

La notion recouvre des champs multiples (Bessy & Marchal, 2008) :

- Les réseaux personnels (familles, amis, loisirs,...),
- Les réseaux professionnels (clients, fournisseurs, prestataires, concurrents, fédérations...).

Ces chercheurs rappellent la distinction chère à Granovetter (1973) entre :

- Les liens forts (famille, amis, proches),
- Les liens faibles (connaissances, réseaux professionnels).

Le succès de la démarche ne tient pas forcément à l'existence d'un réseau de proximité. L'entretien de ce réseau –tout au long du parcours professionnel- et non pas en situation

critique ou d'urgence (contrairement à la culture anglo-saxonne) conditionne, aussi, son efficacité. La problématique géographique est aussi un élément déterminant.

Pour les entreprises, c'est souvent un moyen rapide, gratuit et, somme toute, discret de recrutement (certains grands groupes favorisent ce canal de recrutement via la cooptation récompensée : un parrainage de candidature réussie entre un cooptant qui fait la promotion de son entreprise et un candidat dont les compétences sont en phase avec le besoin). Le candidat évolue sur un terrain presque familial. Les profils débutants ne sont pas avantagés par ce mode de recrutement contrairement aux profils plus confirmés. L'entreprise privilégie, aussi, le réembauchage d'anciens salariés, intérimaires ou stagiaires dont certaines compétences ont été expérimentées...à des fins de gain de temps. Les petites structures seront plus enclines à adopter ce mode d'embauche (en tissant, par exemple, des relations de coopération interentreprises au sein d'un même domaine d'activités).

L'importance du réseau n'est plus à démontrer, même si beaucoup de cadres seniors sont (culturellement ?) réticents à aborder cette démarche. Les cadres seniors en activité se contentent, souvent, de la... traditionnelle carte de vœux en début d'année en guise de réseautage. Les cadres seniors en rupture professionnelle sont friands d'ateliers explicitant ce processus tout en espérant des solutions presque miraculeuses pour étoffer et optimiser leur réseau (ou leur début de réseau).

Les personnes interrogées confirment, par ailleurs, ces tendances : *« Oui...d'ailleurs...si une entreprise vous recrute, elle espère toujours pouvoir bénéficier...en vous embauchant...développer son marché ...pour des raisons...pour des éléments dont elle n'a pas accès ...bien sûr...c'est, je pense, une motivation de l'embauche des seniors...sinon...un jeune ingénieur qui sort de l'école...il a un réseau de camarades de classe...qui ne sont pas encore en poste...bon, quelqu'un qui a 20 ou 25 ans ou 30 ans d'expérience...il va avoir un réseau...de clients, de fournisseurs, de relations...voilà...moi, en ce qui me concerne, je connais ...je connais presque...on va dire...sur l'Afrique occidentale...je connais 4 ou 5 chefs d'état...une bonne dizaine de premiers ministres...en Afrique, ...des responsables de la Coface...je participe à des forums de l'eau...de l'énergie...à des forums sur l'Afrique et l'Afrique du Nord...oui, cela peut aider... »* I3 ;

« Pas grand-chose...je suis sur Viadeo...bien évidemment...sur Linked in, il faut que je m'y remette...j'y suis, sans vraiment y être...je vais travailler, justement sur les réseaux...les

réseaux sociaux...et les réseaux sociaux professionnels... parce que je n'ai pas le temps de faire autre chose...à part de la veille informationnelle...donc, je vais donc pallier ce manque de temps qui ne me permet pas d'aller à des salons ...là, par exemple, jeudi dernier, il y avait un salon sur les seniors...c'était à la Cité des Métiers...j'aurais voulu y aller...une journée sur l'emploi des plus de 45 ans, c'est quelque chose...j'aurais voulu y participer...simplement, je travaillais...j'avais des rendez-vous...donc, je n'ai pas pu y aller...donc effectivement, je pense que je vais approfondir ma pratique des réseaux professionnels...voilà, parce que je pense que c'est l'usage qui correspond le mieux quand on n'a pas le temps...quand on travaille...quand on est actif...quand on a une organisation familiale...c'est le seul moyen pour se tenir au courant...enfin, en tous les cas, à ma portée... » I4 ;

« Cela s'est indispensable...alors, là...je vous garantis...vraiment...la preuve...il n'y a que le marché caché qui marche ...vraiment...et c'est inutile d'envoyer des cv ...pour aller se battre...vous savez...si on ne connaît pas les gens...les critères d'un cv ...où il n'y aurait que des compétences et pas de dates pour repérer votre âge.....les recruteurs vont le mettre au panier...parce que...parce que les gens sont formatés pour lire des cv d'une ...comment dire...d'une certaine manière...en fait, il n'y a que le réseau qui marche...vous pouvez rencontrer la personne...et...défendre votre bifeck...alors, que le cv envoyé en série...comme cela...franchement...cela n'a plus de sens, vraiment... » I6 ;

« Normalement...oui, c'est important mais il faut savoir l'utiliser...et c'est pas donné à tout le monde...c'est pas gagné...pour moi, par exemple : j'ai 500 contacts dans mon carnet d'adresses...pourtant, ce n'est pas une mince affaire...avec du recul...j'ai développé un bon réseau, en 3 ans...je connais presque tous les gens du numérique et de la culture...sur la ville et la région...bon, dans le lot, je pense que je connais bien environ... 300 personnes...oui, sur mes 500 contacts...en dehors de la famille...mais la famille, cela peut être aussi des ressources...il ne faut jamais l'oublier... » I7 ;

« C'est capital...absolument...c'est déterminant, absolument déterminant !...un réseau, tant fonctionnel que géographique...Par exemple, si je reste en Paca et que je veux un boulot à Singapour...j'aurais plus de chances, quand même, en étant là-bas...idem en Angleterre ou aux Pays-Bas, quoi...donc, avoir un réseau géographique...cela dépend, aussi, où l'on veut

aller...et avoir un réseau par rapport à la fonction...c'est capital, absolument capital... »
I18 ;

« J'ai constaté...un peu tard...que finalement, je n'avais pas de réseau ! Le problème, c'est qu'une grosse partie du marché de l'emploi pour les seniors intègre le marché caché...et celui-ci pour les seniors...ce marché passe par le réseau. Si on n'a pas des gens qui sont situés à des nœuds de connexion pour vous faire avancer...voilà...donc, de plus en plus, je m'oblige à réseauter, à assister à des événementiels la journée, le soir sur des sujets tendance comme la RSE ou des sujets similaires...bref, des sujets qui ne sont pas vraiment la préoccupation de la France à l'instant présent...dans un pays qui perd ses emplois industriels à vitesse grand V...on réfléchit, on réfléchit...sur le sociétal et l'environnemental...nous sommes des spécialistes de la réflexion, avec des thèmes comme le bien-être au travail...c'est très écologique...on fait un gros bla-bla sur l'égalité Hommes/Femmes...c'est bien tout cela...il y a un réel décalage...on s'occupe de faux problèmes et les vrais problèmes persistent...le vrai souci, c'est comment faire redémarrer l'économie française...en procédant autrement...et il faut faire comme en Allemagne...les champions de l'innovation et de l'artisanat...avec de vrais moyens...c'est un travail de fond et de longue haleine...d'ailleurs une partie de ceux qui sont employables partent, alors... » I11 ;

« Oui, oui, cela joue...le réseau est une source d'informations...cela se passe plutôt bien en ce qui me concerne même si certains de mes interlocuteurs me disent : « tu sais, j'ai déjà beaucoup de mal à me maintenir en poste... » I16 ;

« Je ne l'ai pas fait...mais, je pense qu'il faut, aussi, utiliser les moyens modernes de mise en relation comme les réseaux web...cela peut apporter un plus, en tout cas...enfin, je crois... »
I18 ;

« Certainement...cela dépend du contenu du réseau...mais, ce n'est pas suffisant... » I23 ;

« Oui...oui...si je prends un exemple récent, le patron d'une grande école d'ingénieurs...connue sur le plan national...voulait m'embaucher, il y a peu...donc, j'étais, je pense, employable...mais, je ne voulais pas perdre sur ma liberté...donc, je pense que je suis employable mais pas n'importe comment... » I26 ;

« Cela doit jouer...mais pas à un point extrême...on veut nous faire croire le contraire...le réseau, pour un senior, n'est pas une garantie ! Pourquoi ? Parce que l'on a l'âge de son

réseau ...à peu près...Ensuite, les gens du réseau n'ont pas , forcément, le pouvoir de recruter...c'est pas forcément eux qui ont les meilleures opportunités à offrir...le réseau à 40 ans, cela a plus de sens » I29 ;

« Alors, oui, c'est toujours mieux !...c'est toujours mieux...mais c'est vrai que l'on a parfois du mal à le bouger ce réseau...parce que, parce que ce réseau se trouve aussi dans le même état que vous !...(rires)...et que bon, le réseau souffre aussi...et il vieillit aussi...il dépérit aussi ! » I34.

3-3-5 : La prise de conscience de sa valeur (marchande ou pas)

Le fait d'avoir confiance en la valeur de son profil permet, surtout en cas de perte d'emploi, de mieux gérer la situation de rupture (et de stress associé). Cet aspect peut, aussi, permettre de s'investir en parallèle de la sphère purement professionnelle : sphère du bénévolat, de l'associatif.... Ce recours (en dehors de l'espace classique de travail) permet de trouver un espace et une structure permettant de reprendre confiance et de rebondir plus facilement (Grima, 2007). Cela englobe, consciemment ou pas, la relative maîtrise de ressources personnelles et sociales. Cela permet, aussi, une exploitation facilitée des liens dit faibles et d'enrichir son capital social (en termes de variété et de densité). Enfin, cela facilite une posture de réalisme au niveau de sa propre situation et/ou parcours... par le feedback désintéressé (et somme toute bienveillant) des personnes rencontrées via ces réseaux informels.

Les cadres sollicités traduisent, avec leurs mots, l'importance d'avoir conscience de la valeur de son savoir, savoir-faire et savoir-être :

« Etre employable, c'est, aussi, ne pas douter de sa valeur... au fond, je ne doute pas de moi » I1 ;

« J'ai une réelle motivation mais aussi une valeur ajoutée que je peux apporter à l'entreprise... » I5 ;

« Je le suis totalement...employable...mes compétences ...je suis motivée pour travailler...je pense que celui qui ne m'emploie pas ...c'est un peu...un peu du gaspillage...je pense, qu'au

final, on est plus rapide en compréhension des choses...la connaissance, l'expérience accumulée.... » I7 ;

« Oui, oui...parce que j'ai tellement vécu de situations différentes, même à l'étranger...donc, une grande capacité d'adaptation... » I11 ;

« Mais, je suis en pleine possession de mes moyens...j'ai une expérience diversifiée d'environ 40 ans... » I14 ;

« Oui...mais pas à n'importe quel prix...il faut pouvoir, certes, se le permettre. Je garde, pour l'instant, pour le moment, cette liberté de pouvoir dire non : c'est le privilège de l'âge, voyez-vous, même si cela a un coût. Il y a un auteur qui a dit : « la liberté, c'est de choisir son propre esclavage ! » I18 ;

« Je me mobilise, en permanence, notamment dans le « registre créativité »...que ce soit au niveau de situations professionnelles ou extra-professionnelles...cela me rend plus employable ! » I20 ;

« Oui, j'allais dire...plus que jamais, j'ai conscience de ma valeur...et le parcours que j'ai et, surtout, celui que je mets en œuvre, au quotidien, je suis...je suis dans le cœur de la cible, du métier, quoi... » I30 ;

« Je sais mieux où mettre les mains dans le cambouis si on peut dire...et puis...et puis, quelque part...c'est de la résistance...on a envie...j'ai envie de faire démentir ces faits, les faits...cette pression sociétale, sociale, quoi...qui dit que vous ne servez plus à rien... » I34.

3-3-6 : La polyvalence ou l'élargissement de compétences

Everaere (2008) rappelle deux conceptions de la polyvalence :

- L'une (dans la continuité du taylorisme) est caractérisée par des processus (parfois incessants) de rotations, mobilités, changements d'affectation et...est en contradiction avec l'acquisition confortable de compétences (qui nécessitent une certaine stabilité dans le temps). Le risque est la dispersion et l'affaiblissement de compétences avec pour conséquence, des répercussions négatives sur le plan cognitif ;

-L'autre conception permet l'élargissement (ou variété) du travail favorisant une certaine autonomie, une recomposition de son portefeuille de compétences et, in fine, une certaine remise en cause du taylorisme.

La polyvalence (ou recherche de polyvalence) est liée à l'acquisition de compétences nécessaires au développement de l'employabilité. Il est à noter, cependant, qu'une certaine polyvalence réalisée dans un secteur d'activités ne garantit pas la transférabilité sur un autre secteur :

«J'ai travaillé dans différents domaines d'activité...donc...je sais faire preuve d'adaptabilité ...au niveau de différentes cultures, par exemple...et différents secteurs d'activités...Mais dans mon cas, le fait que je ne possède pas « la technique » ...l'ensemble de mes compétences n'est pas transférable...alors, que j'ai montré que j'étais adaptable dans différents secteurs...j'ai, donc, été capables de transférer mes compétences dans des secteurs d'activités très différents au départ...sauf que...c'est pas la vision de l'entreprise, aujourd'hui...il faut que vous veniez de la bonne fonction et du bon secteur, vous comprenez ? Elle est là, ma problématique » I5 ;

« J'ai occupé différentes fonctions y compris peu agréables...j'ai dû aussi, par exemple, liquider...liquider mais en douceur, hein ?...un pôle de réparation navale...ensuite, j'ai connu des restructurations successives... » I34.

3-3-7 : La capacité à rendre visible son savoir-faire

Savoir rendre visible son savoir-faire et son parcours n'est pas donné à tout le monde et l'un des moyens privilégiés par les travailleurs seniors reste, sans nul doute, l'exploitation du réseau. Le réseau permet de mettre en exergue les compétences (surtout atypiques) de candidats expérimentés qui ne correspondent plus aux critères de sélection classiques. Les profils autodidactes, notamment, doivent pouvoir faire prendre d'initiative pour communiquer sur leurs atouts : le réseau facilite la prise de connaissance de compétences « in situ » (Bessy & Marchal, 2009).

La capacité à se valoriser (avec pertinence et finesse) est à intégrer dans le développement d'un parcours –surtout en tant que cadre- mais aussi pour l'exploitation efficace d'un tissu relationnel :

« Il y a aussi la confrontation, au quotidien, avec la réalité du travail... et l'employabilité, à mon avis, c'est aussi savoir participer à des événementiels, des cocktails, à des remises de gerbes...parce qu'il n'y a pas que la partie technique qui compte, il y a aussi le relationnel ...Etre visible aussi...sur internet...les réseaux sociaux...mais, ce n'est pas uniquement être visible en mettant des photos, il faut qu'il y puisse y avoir, aussi, du contenu...aujourd'hui, par exemple, sur mon cœur d'activités, je développe et j'essaie de développer, au sein de mon association, une « News Letter » gratuite, via le web, à destination de mes adhérents, en leur donnant un flash d'actualités, au quotidien, sur le cœur de métier...c'est très simple...cela relate des événements clé via l'actualité, surtout nationale, sur le plan environnemental » I21 ;

« Mais, aujourd'hui, ce qui fausse tout, c'est la capacité à se faire valoir ... faire valoir ce que l'on fait ...en interne ou pas...ceux qui ont un bon système relationnel...c'est plus le savoir-faire...c'est le faire savoir qui compte !Ceux qui savent faire cela...bien, ils auront les meilleures carrières dans l'entreprise...ils savent choisir des locomotives ...il y a un côté opportuniste ...car ce qui n'a pas changé, ici, c'est la cour du roi ...car le pouvoir est tellement solitaire...donc, le senior ? si il est dans la cour du roi, il est relativement protégé...sauf, si le roi est détrôné !...c'est le danger, aujourd'hui...la valorisation des gens passe, en France, essentiellement par la hiérarchie, et finalement, cela tue la créativité...on est dans un cycle qui endort, finalement...satisfaire un qui monte, c'est décevoir dix personnes...quoi...cela va créer des frustrations, surtout si il n'y a pas de turn-over... » I29.

Conclusion du Chapitre 1

Le fait intéressant à relever est que l'expertise et la rémunération ne semblent pas des éléments complètement déterminants pouvant jouer sur le repositionnement professionnel, comme l'évoquent les verbatim suivants :

- Au niveau de l'expertise :
- « *Cela peut vous sauver...si...on reste dans son cœur de métier ...cela peut jouer face à un junior qui n'aurait pas l'expérience ...ce n'est pas tranché* » I6 ;
- « *Cela peut jouer dans les deux sens : favorable et défavorable...trop d'expertise peut empêcher l'employabilité...Pour en revenir au puzzle, l'expertise est presque une pièce unique qui ne va qu'à un seul endroit* » I10 ;
- « *On ne regarde pas vraiment le niveau d'expertise ...on n'est jamais testé en France sur le terrain en recrutement ou rarement...on n'est jamais mis à l'épreuve, ni en réalisation probante...le niveau d'expertise n'est jamais mis en avant* » I11 ;
- « *Tout dépend du milieu de l'expertise...trop d'expertise...par exemple, 30 ans dans la même expertise.. on ne va pas vous proposer autre chose...bon, cela peut rassurer, mais dans un contexte donné...avec peu de transfert, finalement...l'autre problème, c'est si l'expert doit bosser avec quelqu'un de plus jeune, aussi* » I14 ;
- « *Pas forcément...au contraire, avec une grande expertise, vous pouvez prétendre au sommet ...mais, ce pic peut être très étroit, finalement !... cela peut réduire, finalement...si on est trop expert et qu'il n'y a pas de débouchés, cela sera difficile de revenir même à un poste moins qualifié* » I17 ;
- « *Etre expert dans son domaine...mais, il faut correspondre à une demande...mais cela peut être un piège* » I18 ;
- « *Trop d'expertise peut être handicapant !* » I20 ;
- « *Ce n'est pas, forcément, un avantage* » I22 ;
- « *Je ne sais pas...non, je ne crois pas* », I23 ;
- « *J'ai du mal à me prononcer...et puis, il y a des experts qui ne sont pas « bons » sur le plan comportemental...* » I26 ;

- Au niveau de la rémunération :
- *Le niveau de rémunération ? « c'est fonction de tous les éléments que l'on vient de citer...de toute façon, une rémunération...c'est toujours quelque chose qui est négociable...en fonction du poste et de la charge à endosser...bon...on voit d'un côté comme de l'autre...si cela correspond ou si cela ne correspond pas... » I3 ;*
- *« cela peut faire varier...si je refuse tous les postes à moins de 4 500 euros, je serais moins employable...forcément...la souplesse sur la rémunération peut faire jouer le niveau d'employabilité » I4 ;*
- *« Cela peut jouer...**dans un sens ou l'autre**...cela peut être un frein » I9 ;*
- *« Non...cela ne joue pas directement...cela aura un impact sur le choix final...mais pas sur le poste directement » I10 ;*
- *« J'ai 2 réponses : moi, personnellement, je n'ai pas de seuil ! à 1 500 euros nets, je prends...après certains cadres me disent : “il ne faut pas te dévaloriser ! ” » I11 ;*
- *« Non et pour moi, aujourd'hui, c'est non...cela ne joue pas » I15 ;*
- *« Je ne vois pas très bien...mais en y réfléchissant, l'aspect rémunération peut jouer favorablement ou défavorablement » I16 ;*
- *« Cela joue favorablement ou défavorablement...tout dépend du seuil fixé » I18 ;*
- *« Je ne sais pas...il y a deux comportements : ceux qui prennent le risque de se dévaloriser et ceux qui ne dérogent pas au niveau fixé dans leur tête » I21 ;*
- *« Non, je ne pense pas... » I24 ;*
- *« Les entreprises ont le choix ! c'est elles qui font la proposition, de toute façon », I25 ;*
- *« Dans les deux sens, cela peut jouer ! » I26 ;*

Cette phase dédiée au recueil des données émanant du terrain est primordiale et intéressante pour voir émerger les éléments constitutifs de la notion étudiée.

La contribution essentielle reste l'émergence de nouvelles (qui, pour certaines, ne sont jamais apparues dans les recherches antérieures), notamment :

- La connaissance de la réalité du marché du travail,
- Le recours aux autres formes d'emploi (hors salariat),
- La prise de conscience de sa valeur (y compris marchande),
- La capacité à pouvoir rendre visible son savoir-faire,
- La polyvalence.

Chapitre 2 : Les déterminants du Sentiment d'Employabilité : complément de revue de littérature

L'intérêt de la démarche est, à la fois, de voir si les variables émanant des recherches antérieures gardent une certaine actualité et de « décrypter » les variables issues de la recherche qualitative dans un contexte de tension au niveau du marché du travail...afin de mieux cerner la notion de Sentiment d'Employabilité.

Introduction

Un modèle multidimensionnel de cette notion se profile qui va, à la fois, englober des variables :

- **issues des recherches antérieures** portant sur l'employabilité (l'anticipation, la compétence, la flexibilité (dont la mobilité), le Sentiment d'Efficacité Personnelle (notamment dans la sphère professionnelle), la connaissances des techniques de recherche d'emploi (TRE),
- **liées aux variables sociodémographiques et au contexte environnant** y compris organisationnel et institutionnel (appartenance à une classe d'âge, diplôme initial de formation, débouchés du marché du travail sectoriel...),
- **issues de l'étude qualitative exploratoire** (accès à la formation continue, accès à d'autres formes d'emploi, connaissance de la réalité du marché du travail, le fait de posséder un réseau, la conscience de sa valeur -y compris marchande-, la polyvalence, la visibilité du savoir-faire à véhiculer). Certaines variables (formation continue, réseau) ont déjà été appréhendées lors de recherches antérieures mais nous avons préféré avoir recours à des items « d'actualité » issus du terrain.

Une variable perçue comme non pertinente (par les cadres sondés) mais issue de la recherche qualitative exploratoire (le fait d'avoir une *expertise*) ne sera pas évoquée. Cette variable ne sera pas prise en compte au niveau du questionnaire final à large diffusion.

Les sous-chapitres vont nous permettre d'analyser :

- les variables émanant des recherches précédentes (2-2-1),
- les variables liées à l'environnement de travail (2-2-2) et aux construits sociaux (2-2-3),
- les variables issues de la recherche exploratoire (2-2-4).

Section 1 : Les variables issues des recherches antérieures :

Nous évoquerons, ici, la revue de littérature relative aux dimensions issues de recherches précédentes, dimensions déjà utilisées pour approcher le concept d'employabilité et qui nous semblent pertinentes pour aborder la notion du sentiment d'employabilité (ou perception individuelle de l'employabilité).

1-1 : L'anticipation : ressource individuelle différenciatrice ?

L'exigence moderne du milieu professionnel implique, aujourd'hui, d'avoir une capacité de raisonnement plus poussée, des connaissances techniques plus développées, une aptitude à anticiper les enjeux et les événements (Podevin, 1993).

Cette capacité de veille peut être associée à une capacité plus large d'adaptation...à une volonté individuelle de se former, de changer, d'évoluer et, in fine, une certaine curiosité intellectuelle (Saint-Germes, 2004).

L'individu risque d'être de plus en plus amené à participer en tant que véritable acteur aux imprévus intervenant dans sa vie professionnelle : perte d'emploi, demande de réorientation, choix d'évolutions et de mobilités... (Levet, 2005).

L'anticipation souhaitée est aussi liée à l'autonomie propre à chaque individu. La vie et le travail ont, longtemps, été du domaine du destin collectif : aujourd'hui, le parcours est lié plutôt à une volonté ou une histoire personnelle. Reste que l'initiative (et l'anticipation) relèvent de la part irréductible que l'organisation du travail ne peut pas confisquer (Cousin, 2006).

Derrière l'idée de mobilisation des compétences pour les salariés, il y a avant tout le message qu'ils doivent devenir acteurs de leur carrière en anticipant sur les évolutions professionnelles, tout en se rendant séduisants sur le plan comportemental. (Cousin, 2006).

La question de l'anticipation en matière d'employabilité ne se pose pas uniquement sur le plan individuel mais aussi sur le plan d'une gestion plus globale des salariés âgés (Hazif-Thomas & Thomas, 2007).

Rappelons que l'anticipation correspond à la prise en compte des conséquences d'un événement futur... tout en envisageant, de manière réaliste, des réponses ou solutions alternatives (Missonier, 2007) .

Le projet professionnel (par nature prospectif) se pose comme l'outil possible d'une gestion de carrière liée essentiellement à la responsabilité individuelle. (Glée, 2009).

1-2 : La compétence : ressource clé de l'employabilité

Dans un contexte où l'employabilité se redéfinit « au jour le jour » (Champy-Remoussenard, 2008), elle engloberait, à la fois, les compétences du salarié et des conditions de gestion des ressources humaines adéquates lui permettant à tout moment de trouver un emploi, en interne ou en externe de l'organisation, dans un « timing » raisonnable (Finot, 2000).

Le processus implique un « agir réflexif » (Autissier & Wacheux, 2001) : il s'agit, à la fois, d'une prise de conscience de l'environnement ambiant avec une mise en forme dans l'action.

Le fait que le contexte ne soit pas (toujours) prévisible oblige l'individu à intégrer des éléments nouveaux pouvant remettre en cause les compétences accumulées et les représentations associées.

Pour Evequoz (2004), la compétence est une composante du métier (ensemble de savoir-faire et de gestes professionnels) qui ne doit pas être confondue avec la profession (comportant des activités intégrées dans des ordres professionnels) ou la fonction (rôle ou position occupée par un collaborateur dans l'entreprise). Pour l'auteur, il s'agit d'un « savoir-agir » en situation : c'est une capacité à agir qui ne peut se manifester que dans l'action. Elle est toujours en lien avec un contexte. Globalement, on considère qu'elle est composée d'un ensemble de savoirs et de savoir-faire acquis au cours d'un cursus de formation et complétés dans la pratique professionnelle, sans oublier les qualités personnelles socialement acquises.

Les compétences dites relationnelles ont pris, ces dernières années (et particulièrement pour les cadres) une importance accrue et ceci...dans un contexte où les jeunes diplômés arrivaient sur le marché du travail avec une opérationnalité parfois plus immédiate fragilisant, par voie de conséquence, la position de profils plus expérimentés. Le contexte s'est durci, provoquant du déclassement au niveau des profils seniors mais également juniors (Gautié et al., 2006).

Saint-Germes (2008) dans la lignée des travaux de Eymard-Duvernay & Marchal (1997) rappelle les facteurs favorisant l'employabilité, notamment :

- Les ressources individuelles (englobant les caractéristiques professionnelles dont les compétences, physiques, psychologiques, psychosociologiques ou sociologiques), fabrique de l'employabilité biographique,
- Les ressources collectives (liées au contexte et à l'environnement de la personne), fabrique de l'employabilité différentielle,
- Les ajustements individuels (composantes « attitudinale » et « motivationnelle » de l'individu dans un contexte donné) qui sont une fabrique de l'employabilité projective (potentiel vs comportement adopté en situation, in fine),

-Les ajustements collectifs (ie conjoncture de l'entreprise et de l'économie ambiante, politiques de GRH et d'emploi...) vecteur de l'employabilité moyenne.

En France cependant, les salariés recherchent plus la sécurité de l'emploi que celle de l'employabilité. Il est vrai que la compétence est trop souvent évaluée dans le périmètre restreint de l'environnement dans lequel sont placés les travailleurs en poste (Gazier, 2009).

Bricler (2009), dans la continuité des travaux de Leplat (2006), rappelle ses caractéristiques principales :

- la compétence est opératoire et finalisée (versus une tâche ou un ensemble de tâches),
- la compétence est apprise (il s'agit d'une construction sociale),
- la compétence est structurée (elle implique, notamment, du raisonnement),
- la compétence est abstraite (on ne voit que ses manifestations).

L'auteur relie la compétence à l'employabilité durable via trois aspects :

- le fait de l'existence d'une transversalité,
- le fait qu'il y ait apprentissage dans la transversalité,
- le fait qu'il puisse y avoir mobilité (ou transfert).

Le concept de compétence traduit, aussi, une capitalisation d'acquis réalisée au cours d'un parcours personnel et professionnel (Nicolas et al., 2009). Pour l'auteur qui fait écho aux travaux de Gonzalez & Wagenaar (2003), il y a lieu de distinguer :

- les compétences instrumentales (capacités cognitives, méthodologiques, technologiques, instrumentales),
- les compétences relationnelles (aptitudes personnelles, sociales, relationnelles),
- les compétences systémiques (capacités et aptitudes liées à des systèmes : combinaison de compréhension et de savoir, impliquant une acquisition antérieure de compétences instrumentales et relationnelles). Le maintien et l'acquisition de nouvelles compétences implique de savoir, aussi, s'adapter dans le temps et dans les organisations successives.

Si les compétences ne déterminent pas automatiquement les qualifications des travailleurs, a contrario, les critères de qualification ont un impact sur les compétences visibles.

Toute compétence comporte un volet social (puisqu'il y a jugement sur la valeur relative de ladite compétence). Certes, la compétence du futur collaborateur se forme lors de la formation initiale avant d'être mise à l'épreuve dans le contexte professionnel (Stroobants, 1994)...mais ce qui a évolué, c'est la mise en valeur nécessaire des compétences clé accumulées (ou rendre visible et lisible son savoir-faire...sujet d'importance pour les institutionnels et les professionnels du repositionnement ou du reclassement).

Selon Mohib (2011), la compétence professionnelle recoupe un ensemble de ressources cognitives et affectives mobilisées pour agir de façon efficace et légitime dans un contexte particulier. Elle se réalise dans l'action et fait corps avec l'action (celle-ci doit être conforme aux règles attendues). Ce qui implique l'action efficace et légitime d'un individu capable de s'engager dans l'agir professionnel. La finalité reste l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs. Elle s'appuie, aussi, sur l'expérience passée, l'informel (de plus en plus) et le vécu de contextes particuliers. Elle peut, surtout, être appréhendée à différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel (Musca, 2004).

1-3 : La flexibilité, vecteur de l'adaptabilité individuelle

Depuis les années 1980, la flexibilité est synonyme d'une certaine capacité à pouvoir saisir des opportunités professionnelles (Van der Heije & Van der Heijden, 2005), ce qui sous-entend -notamment pour les cadres- d'avoir recours à des mobilités fonctionnelles voire géographiques.

Avec la globalisation du marché du travail, le recours à la flexibilité (y compris géographique) a donc pris de l'ampleur. Pour certains recruteurs, le recours à la mobilité physique (inscrite dans la politique RH) est un moyen aussi de tester l'intérêt du collaborateur pour son employeur : il s'agit d'un maillon du système de management du personnel, des évolutions et des promotions d'une certaine catégorie de travailleurs (surtout cadres) ...ce phénomène est, particulièrement, saillant dans certains secteurs d'activités, comme le secteur bancaire. La mobilité géographique est jugée acceptable, surtout pour le cadre, si elle permet réellement une ascension sociale (Bonnet et al., 2006) et si elle ne bouscule pas (trop) l'équilibre familial et financier du collaborateur concerné.

Pour ces auteurs, la mobilité physique traduit une forme d'employabilité.

Les migrations sont plus fréquentes, en France, en début de parcours et pour les profils diplômés. Plus la qualification est faible et plus la distance couverte par la mobilité physique pour l'emploi est réduite. Les cadres effectuent le plus de déplacements et de déménagements dans une vie et... auront réalisé, en fin de parcours professionnel, les migrations les plus longues. L'extension spatiale de sa recherche d'emploi engendre des coûts (parfois non négligeable pour un transfert de la province vers Paris, par exemple). Aujourd'hui, bouger sur le plan géographique ne permet plus forcément d'augmenter son pouvoir d'achat ...mais peut favoriser simplement le retour à l'emploi (surtout pour un cadre expérimenté).

Avec le recul, les nouvelles formes d'organisations de travail, plus flexibles (cumulées avec la volonté croissante de faire travailler des équipes d'envergure internationale) ont conduit les organisations à favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des cadres, au détriment de la mobilité dite verticale.

La mobilité géographique et l'internationalisation du poste sont donc devenues des stratégies de carrière plus courantes...avec un avantage intéressant sur le plan salarial dès que l'on évolue à l'étranger dans des pays dits avancés (Guerrero, 2001). Dans une économie globalisée avec des parcours de plus en plus nomades (Cerdin, 2004), l'expérience internationale –avec un recours croissant aux contrats « locaux »- tend aussi à prendre le pas sur l'expatriation classique (jugée trop onéreuse).

Pour Lattes (2003), l'emploi durable, qualifié, correctement rémunéré est, aujourd'hui, chose plus rare. Il y a, désormais, un marché du travail à plusieurs vitesses. De nouveaux mots ont vu le jour : flexibilité, modulation, précarité...le statut du salarié s'est incontestablement modifié. Ce qui explique, aussi, lors de la perte d'emploi (surtout au niveau des cadres seniors) l'intérêt réel (mais souvent non immédiat) pour les autres formes d'emploi.

Il est vrai que le changement d'entreprise, aujourd'hui, peut être synonyme de réelle prise de risque...sans véritable avancée sur le plan salarial pour l'individu. La baisse de la mobilité externe chez les profils expérimentés est une cause secondaire de la faible mobilité de qualification (Lainé, 2004).

Vignal (2006) distingue la mobilité externe (changement d'employeur) de la mobilité interne (perspectives de carrière et de promotion) en insistant sur le fait que la qualification et les diplômes ouvrent le champ des possibles professionnels, y compris sur le plan géographique.

L'auteur met en relief les quatre types d'arbitrages possibles dans le cadre d'une mobilité géographique :

- La "migration de carrière" qui concerne les individus acceptant la mobilité dans une perspective d'ascension sociale,
- L'"ancrage de projets" qui débouche sur un refus motivé par l'attachement au logement, aux relations sociales et à la région,
- La "migration de compromis familiaux" qui amène à une bi-résidentialité,
- L'"ancrage d'affiliation familiale" qui engendre un licenciement, conséquence d'un refus motivé par la stabilité résidentielle et familiale.

Aujourd'hui, les mobilités professionnelles et géographiques sont donc présentées comme une donnée importante du parcours professionnel. La promotion professionnelle implique fréquemment une migration géographique, notamment vers les grandes agglomérations. Ce sont alors les salariés les plus qualifiés qui l'expérimentent. Globalement, les salariés font face à un système de contraintes économiques et familiales qui les amène à adopter la solution qu'ils jugent la moins critique (Vignal, 2006).

Le marché du travail a progressivement intégré le fait que la mobilité externe était une composante du parcours professionnel : le licenciement s'est, aussi, peu à peu, banalisé. Le manque (culturel) d'entrain pour la mobilité géographique a fait que l'on a souvent opposé le modèle français au modèle américain (Guyonvarch, 2008).

La mobilité professionnelle se définit donc comme un changement dans la situation professionnelle d'un individu. Ce changement peut concerner :

- l'entreprise ou l'établissement,

- l'emploi ou l'affectation dans la structure,
- le rôle organisationnel ou les attributions liées à l'emploi (Saint-Germes et al., 2008).

Pour ces auteurs, la mobilité professionnelle interentreprises (externe) diminue vraiment avec l'âge mais il est vrai que les perspectives promotionnelles sont moins nombreuses en milieu et surtout fin de carrière, sauf exceptions.

De même, au niveau des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, le retour à l'emploi est beaucoup plus difficile que pour les autres catégories d'âge. Pour nos auteurs, une mobilité dite « douce » en fin de parcours est prônée via le tutorat (défini comme une mobilité fonctionnelle voire promotionnelle).

1-4 : Le Sentiment d'Efficacité Personnelle (dans le cadre de l'accès ou le retour à l'emploi)

La capacité d'entreprendre certaines missions dépend grandement de la croyance en la réussite de ces actions (Almeida Carapato & Petot, 2004).

Le choix en matière de carrière existe pour les salariés puisque chaque individu a l'opportunité de rechercher, accepter ou refuser des changements de parcours, des mutations, des mobilités, des promotions... (Girard, 2005).

La conséquence directe est la détermination de choix d'activités et d'environnements, l'investissement de l'individu dans la poursuite d'objectifs fixés...sans oublier la persévérance et les réactions émotionnelles face aux obstacles (Rondier, 2004).

Lecomte (2004), dans la continuité des travaux de Bandura (1986, 1988, 1997) évoque les croyances d'efficacité personnelle comme un facteur décisif de l'action individuelle.

Les principales sources qui sont à l'initiative de ce sentiment sont :

- La maîtrise personnelle de l'expérience vécue (les succès participant à la croyance d'efficacité personnelle),

- L'apprentissage social ou l'expérience vicariante (incluant l'observation d'actions réalisées par autrui),
- La persuasion verbale et par autrui (la confiance véhiculée par d'autres renforce ce sentiment),
- L'état physiologique et émotionnel (qui va jouer sur la capacité individuelle à savoir gérer son stress, par exemple).

Il s'agit d'un mécanisme clé dans la confiance qu'un individu possède dans ses agissements. La réussite de l'action humaine va dépendre de l'interaction entre les comportements de la personne, les facteurs personnels et les éléments environnementaux (Joët & Bressoux, 2007).

L'auto-efficacité contribue fortement à la socialisation professionnelle puisqu'elle pousse les individus à réaliser des rôles professionnels performants qui vont au-delà de la simple adaptation aux critères de la fonction à occuper (Nagels, 2010).

Le Sentiment d'Efficacité Personnelle contribue, in fine, à structurer l'action (Safourcade, 2010).

1-5 : Le sentiment d'efficacité au niveau de la connaissance et de l'utilisation des outils dédiés à la recherche d'emploi (Techniques de Recherche d'Emploi)

L'utilisation des Techniques de Recherche d'Emploi (ou TRE) notamment des réseaux, est croissante dans les processus favorisant le repositionnement (surtout pour les seniors) et il convient d'en distinguer les composantes essentielles : les réseaux physiques (personnels, professionnels) d'une part et les réseaux web (professionnels, sociaux) d'autre part (Bessy & Marchal, 2009).

Selon (Bessy & Marchal, 2009), plusieurs sources favorisent le recrutement grâce au réseau : les relations professionnelles (notamment par la reprise d'anciens collaborateurs, souvent sous la forme de plusieurs contrats ponctuels) ou les relations personnelles. Les plus expérimentés

sont amenés à privilégier le recours aux réseaux physiques pour contourner les critères parfois restrictifs du marché « visible » de l'emploi Il faut, donc, rassurer et cautionner la candidature du senior : le réseau est un des moyens.

Selon Salognon (2008), la « sophistication » croissante des techniques de recrutement (TRE), surtout au niveau des grands groupes, participe aussi du phénomène d'exclusion des non employables. L'auteur rappelle que l'exclusion des individus non retenus dans ces systèmes de recrutement ne résulte pas de comportements rationnels de la part des organisations mais... plutôt de pratiques de « sur-sélection » fondées sur des stéréotypes sociaux (et difficilement remis en cause).

La candidature spontanée ciblée ou la réponse à annonce consiste, essentiellement, en une communication sur son profil, la promotion de son profil en adéquation avec l'organisation visée (Lochard et Ughetto, 2006). La lettre de motivation (qui ne doit pas être une redite du cv) se veut être une carte de visite singulière (sur le fond et la forme) capable d'éveiller la curiosité du recruteur. L'entretien de recrutement est une opération de mise en valeur de soi incluant des codes sociaux liés aux valeurs et aux normes de la structure ambitionnée. Les invitations répétées portant sur la mise en valeur et la commercialisation de son « offre de services » est une façon de légitimer une vision collégiale et idéalisée des relations entre employeurs et salariés (Ebersold, 2001).

Dans cette quête de confiance réciproque, l'entretien de recrutement (surtout individuel au niveau des cadres) reste un « face-à-face » spécifique. En France, plus la qualification recherchée augmente, plus les délais de recrutement sont importants (Fondeur, 2013).

Pour les cadres seniors (supérieurs et dirigeants), l'émergence de structures de reclassement (cabinets d'outplacement) sur Paris et les principales villes de province, depuis les années 1970 et surtout 1990, diversifie le champ des possibles au niveau des modes de retour à l'emploi. Ces intermédiaires facilitent le deuil de l'expérience passée et contribuent à une certaine mobilité fonctionnelle voire géographique (Guyonvarch, 2008). Pour l'auteur, en communion avec les propos de Castel (1995), ces structures permettent de ne pas être et rester isolé(e), de reprendre confiance plus rapidement et d'amoindrir, in fine, cette « déstabilisation » croissante des « stables » à savoir des cadres (surtout les seniors).

Section 2 : Les variables issues du contexte organisationnel et environnement

Cette recherche vise, aussi, à mesurer l'influence de facteurs économiques environnants ainsi que l'impact de construits sociaux sur l'employabilité et, finalement, le sentiment d'employabilité des profils seniors cadres.

2-1 : La rémunération, facteur d'influence sur le Sentiment d'Employabilité ?

On sait que les niveaux de rémunération des cadres sont corrélés à leur âge et à la durée de leur expérience (deux critères liés notamment dans le contexte français) : dès 45 ans (et surtout à partir de 50 ans), la rémunération connaît une croissance au ralenti (Legrand et al., 2013) ce qui traduit une certaine fragilité au niveau de leur situation professionnelle.

De plus, les augmentations de rémunération liées à une mobilité externe sont presque deux fois plus rares pour les cadres de plus de 45 ans qu'elles ne le sont pour les plus jeunes (32 % contre 61 %). Les augmentations vont « descrescendo » à partir de cet âge (Bertrand et al., 2013).

Les cadres de 55 ans et plus sont nettement moins satisfaits que tous les autres cadres (53 %) sur la question salariale, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils ont peu vu leur rémunération évoluer au cours de leurs dernières années d'activité (Legrand et al., 2013).

C'est une variable qui fait débat : pour les cadres interrogés, elle peut avoir un effet (ou pas) sur le Sentiment d'Employabilité comme en témoignent ces verbatim :

La souplesse sur la rémunération peut faire jouer le niveau d'employabilité » I4

« Personnellement, je ne pense pas parce que, pour moi, ce n'est pas un critère prioritaire » I5

« Oui...cela peut jouer...dans un sens ou l'autre » I9

« Non...cela ne joue pas directement...cela aura un impact sur le choix final » I10

« Oui...cela dépend...en étant « senior », il faut faire attention à ne pas se dévaloriser parce que sinon, d'une part, vous n'êtes pas crédible et, d'autre part, vous n'êtes pas embauché, de toute façon, si c'est exagéré » I14

«En y réfléchissant, l'aspect rémunération peut jouer favorablement ou défavorablement »

I16

« Cela joue favorablement ou défavorablement...tout dépend du seuil fixé » I18

« Je ne sais pas...il y a deux comportements : ceux qui prennent le risque de se dévaloriser et ceux qui ne dérogent pas au niveau fixé dans leur tête » I21

« Cela peut être bloquant...oui...aujourd'hui, la tendance est quand même, globalement, à la baisse ...cela peut être bloquant dès la sélection au téléphone...donc, je pense être, entre 30 et 40 KE dans la fourchette...il faudrait que je descende encore, entre 30 et 35 KE...la tendance, ici, c'est la baisse car...car les entreprises ont le choix ! elles ont le choix de faire la proposition, de toute façon » I25

« Dans les deux sens, cela peut jouer » I26

« Oui et non...cela dépend du seuil...cela dépend si je suis mobile, aussi, ou pas...il y a des interactions...si je veux un bon salaire et que je veux, coûte que coûte, rester dans le Sud de la France, cela sera plus compliqué » I28

«Cela peut jouer...après, cela dépend de vous ...de ce que vous acceptez...quand je vois que l'on vous propose...que l'on peut vous proposer des jobs intéressants avec un certain challenge pour un salaire au rabais » I31

A cette étape de la recherche et au regard de la recherche qualitative, le débat n'est pas tranché au niveau de l'influence de la rémunération sur le Sentiment d'Employabilité.

2-2 : Le marché du travail ou l'importance des débouchés économiques

Le marché de l'emploi contemporain (particulièrement en France) est chahuté pour plusieurs raisons visibles (Levet, 2005) :

- la conjoncture économique incertaine,
- la mutation de l'appareil de production et la réduction de la frontière (dedans/dehors) de l'entreprise (sous-traitance, rachat, fusion...),
- la transformation des métiers (tertiarisation, dématérialisation de l'activité...),

- la mondialisation et la globalisation des affaires (avec la nécessité de repenser notre droit du travail ainsi que notre protection sociale).

Selon l'auteur, l'employabilité est liée à la responsabilité individuelle et...à une certaine qualité de l'emploi (et du marché de l'emploi). L'employabilité dépend des capacités individuelles cumulées aux facultés de l'environnement à les utiliser.

Pour Asseraf & Chassard (2006), une meilleure fluidité du marché du travail passe, d'abord, par une meilleure lisibilité et visibilité sur les emplois et les métiers de demain...sans oublier l'accès à une formation continue pertinente au regard des besoins du marché –tout au long du parcours professionnel- pour accompagner les mobilités.

Au niveau du marché du travail, notre recherche nous pousse à nous interroger sur l'influence de certains marchés sectoriels sur le Sentiment d'Employabilité : pour cela, il faut aussi nous interroger sur les secteurs d'activités « porteurs » et favorisant le repositionnement professionnel. Binet et Cha (2015) confirment, récemment, que le secteur de la santé et de l'action sociale (10 000 embauches/an) est, par exemple, favorable au niveau de l'embauche de cadres, y compris pour les profils en provenance d'autres secteurs.

Section 3 : Les variables sociodémographiques

Considérons, en premier lieu, la variable clé qui oriente cette recherche : l'influence de l'âge, en France, au niveau des transitions professionnelles dans le secteur privé.

3-1: L'appartenance à un âge ou une classe d'âge perçue comme âgée

L'âge (en dépit de son apparente naturalité, linéarité voire neutralité) est devenu une catégorie historique et surtout politique comme le genre, la race.

Mais il s'agit d'une catégorie mobile et singulière (contrairement à la race ou au genre) car fluctuante pour l'individu : on peut être perçu comme jeune ou vieux selon l'interlocuteur ou la situation donnée. Comme on est sensé passer par toutes les étapes de l'âge chronologique, on peut, à la fois, connaître les avantages d'être moins junior puis les inconvénients de devenir senior.

L'avancée dans l'âge a un impact indéniable sur les cadres : à partir de 45 ans, la part de ceux ou celles qui exercent des responsabilités hiérarchiques ou budgétaires augmente peu voire diminue (Legrand et al., 2013) : c'est entre 45 et 49 ans que la proportion de ces profils exerçant des responsabilités est la plus élevée. Ces auteurs relèvent, également, que passé 50 ans, la part des cadres exerçant en CDI (contrat à durée indéterminée) ne cesse de décroître.

Au niveau des cadres en activité (Legrand et al., 2013), la question de confiance en l'avenir professionnel décroît de manière constante avec l'âge : 57 % affichent leur sérénité (notamment 62 % chez les 45-49 ans, 57 % chez les 50-54 ans, 52 % pour les plus de 55 ans). Pour ces auteurs, ce fléchissement du niveau de confiance des cadres seniors est, en partie, lié au fait qu'avec l'âge les cadres sont de plus en plus nombreux proportionnellement à se sentir menacés par le risque du chômage : c'est le cas de 35 % des cadres seniors contre 26 % pour l'ensemble des cadres en activité.

3-2: L'importance de la formation diplômante et du niveau d'études

Un tiers des cadres seniors (en emploi) au 31 décembre 2011 ont un niveau de formation inférieur ou égal à « Bac +2 » -ce qui est supérieur à la moyenne observée pour l'ensemble des cadres en poste, à savoir 34 % contre 20 % ; à contrario, la part de ceux ou celles qui ont un niveau « Bac + 5 » est inférieure à la part affichée pour l'ensemble de la population cadre en activité, à savoir, 42 % contre 60 %-...cet écart s'explique par le fait qu'une partie significative des cadres seniors ont obtenu ce statut au cours de leur vie professionnelle (Legrand et al., 2013). En effet, les deux tiers des cadres seniors déclarent avoir obtenu leur diplôme principal au cours de la formation initiale et un tiers...dans le cadre de la formation continue.

Si l'employabilité des travailleurs décroît avec l'âge, elle s'améliore avec l'éducation ou la formation diplômante : celle-ci rend, en effet, tout recrutement plus bénéfique pour les entreprises. Les individus ont, donc, un avantage résultant de l'éducation, c'est-à-dire une employabilité accrue (Nicolas et al., 2009).

L'éducation joue, non seulement un rôle bénéfique sur les revenus salariaux des travailleurs (le diplôme est souvent un des critères majeurs du recrutement et a, encore globalement, un

impact sur le salaire d'embauche) mais a aussi, un effet positif sur la durée d'employabilité (Charlot, 2005). A l'ère de la multiplication des formations diplômantes et notamment des 3^{ème} cycles, la problématique du diplôme comme recours essentiel pour renforcer l'employabilité se pose. La logique est sans appel : plus les diplômés d'un cursus sont en activité, plus cette formation diplômante augmente l'employabilité (Bourdon et al., 2012).

La possession d'un diplôme, quel que soit l'âge, facilite toujours l'obtention d'un emploi. Le Rhun et Pollet (2011) reconnaissent que les diplômés de l'enseignement supérieur (Ecole d'ingénieur, école de commerce...) font face à un faible taux de chômage (4 à 7 %) comparativement aux autres diplômés.

Le risque de déclassement pèse, désormais, sur tous les travailleurs (même diplômés) dans un contexte prompt à classer, sélectionner et hiérarchiser (Dubet & Duru-Bellat, 2006).

Pour ces auteurs, un diplôme supérieur reste une garantie contre le déclassement immédiat ou à venir, donc nécessaire à obtenir...mais cela n'est pas forcément suffisant pour obtenir un poste. Les auteurs n'hésitent pas à critiquer, à la fois, l'univers académique (favorisant l'allongement des études et la multiplicité des formations diplômantes) et les entreprises (plutôt engagées dans les formations professionnelles à visée d'employabilité immédiate).

Reste que la concurrence sur les emplois augmente ainsi que les critères de sélection à l'embauche (Dubar, 2001).

3-3 : L'importance de la typologie du diplôme

On peut s'interroger (au-delà du niveau d'études) sur la spécificité de certains diplômes par rapport à d'autres pour rendre plus « accessible » le marché du travail.

Ménard (2014) confirme que certains diplômes de l'enseignement supérieur post baccalauréat (et notamment celui d'ingénieur) conduisent plus aisément à l'emploi que d'autres. Pour cet auteur et à quelques rares exceptions, le diplôme d'une école d'ingénieur a un positionnement plus favorable en matière de retour à l'emploi que celui de Master universitaire.

Au niveau des cadres seniors, ils sont moins souvent diplômés d'écoles d'ingénieurs que leurs cadets (20 % contre 26 % pour l'ensemble des cadres). Cela se vérifie également au niveau des écoles de commerce : 10 % contre 13 % pour l'ensemble de la population (Bertrand et al., 2013).

3-4 : L'importance de l'origine du diplôme

On peut légitimement se demander si un diplôme (supérieur et de niveau identique) obtenu hors de France est apprécié de même façon par les recruteurs : Charles et Joly (2013) soulignent la spécificité française (par rapport aux pays voisins européens) qui veut que les recruteurs, dans l'hexagone, privilégient les diplômes obtenus sur le territoire national.

C'est ce que montre notre étude qualitative : il n'y a pas de véritable prise en compte et valorisation du diplôme (même supérieur) obtenu à l'étranger (à quelques exceptions, comme par exemple, des diplômes anglo-saxons pour travailler sur des métiers spécifiques et à haute valeur ajoutée au sein de grandes métropoles).

3-5 : L'importance de la situation personnelle

Biausque et Govillot (2012) mettent récemment en lumière le fait que la situation personnelle (être en couple) influence la situation professionnelle (être en poste) : les hommes en couple occupent plus souvent un emploi (plus stable et qualifié) que les célibataires et dans une légère moindre mesure, les femmes également.

En 2011, 3 couples sur 4 de 30 à 54 ans sont des couples de personnes en emploi. Les personnes les plus diplômées vivent en effet le plus souvent en couple (surtout les hommes). Les hommes en couple sont d'ailleurs mieux insérés sur le marché du travail que les hommes célibataires.

Pour ces auteurs, la situation des personnes en couple, sur le marché du travail, diffère des personnes sans conjoint : on pourra se poser la question de l'influence de cette situation sur le Sentiment d'Employabilité.

3-6 : L'importance de la situation professionnelle (ie actif ou inactif)

Pour Wittekind et al., (2009), les compétences significatives mises en œuvre lorsque l'on est en poste font partie des déterminants du Sentiment d'Employabilité.

A ce stade, une des interrogations essentielles est la potentielle influence de la situation professionnelle (être en activité ou pas) sur le Sentiment d'Employabilité.

Au niveau de notre étude qualitative terrain, les retours ne permettent pas un avis tranché :

*« Je le suis totalement...employable...mes compétences ...je suis motivée pour travailler...je pense que celui qui ne m'emploie pas ...c'est un peu...un peu du gaspillage...je **pense**, qu'au final, on est plus rapide en compréhension des choses...la connaissance, l'expérience accumulée.... » I7 (**Demandeur d'emploi**) ;*

*« Donc, est ce que je me sens employable ? ...oui, comme je l'ai été pendant des années avec des scores excellents, excellents...au sein d'une multinationale de 100 000 personnes, quand même. Aujourd'hui, même si l'on a un poste important, très important...dans le top 10, quoi...aujourd'hui, tout le monde peut disparaître, d'un coup » I8 (**Demandeur d'emploi**) ;*

*« Oui, tout-à-fait...le cumul diplômes et expérience...pour moi, j'ai fait, comme on dit, « mes preuves » I13 (**Demandeur d'emploi**) ;*

*« Oui, bien sûr...Je pense que, justement, l'expérience, la compétence, la connaissance de la réalité de la vie économique, politique, sociale, intellectuelle...tout cela fait que l'on a un vrai rôle à jouer » I21 (**Actif**) ;*

*« Oui...car, j'ai maintenu...j'ai su maintenir mes compétences...par l'externe et par l'interne...oui, j'ai maintenu mes compétences... » I23 (**Actif**) ;*

*« Tout-à-fait...je me sens employable et même créateur de valeurs » I27 (**Actif**) ;*

*« Plus que jamais...et le parcours que j'ai et, surtout, celui que je mets en œuvre, au quotidien » I30 (**Actif**).*

Section 4 : Les variables émanant de la recherche qualitative

L'objectif est d'analyser, via une revue de littérature en lien avec les concepts abordés, les dimensions qui seront utilisées pour l'élaboration du questionnaire final (pour diffusion à grande échelle).

4-1 : L'accès à la formation continue ou permanente

Se former tout au long de la vie contribue à renforcer son employabilité : il est évident que le développement et le maintien de son employabilité n'est plus, exclusivement, du ressort de l'entreprise. Mais, le contexte français se caractérise, toujours, par une relation « formation/emploi » en manque d'efficacité voire de résultats probants (Pougnet, 2007).

A partir de 45 ans, l'accès à la formation permanente diminue pour les actifs avec un palier supplémentaire à partir de 55 ans (Lainé, 2002). Ce repli (accentué en France par rapport aux autres pays européens) s'observe pour tous les salariés quel que soit le statut.

Les organisations ne cherchent pas à investir sur cet aspect au niveau de ses collaborateurs seniors sauf pour des raisons techniques ou opérationnelles et avec un enjeu immédiat.

Les attentes, exprimées par les individus confirmés ayant bénéficié d'actions de formation, concernent des besoins d'adaptation, en priorité. Même le bilan de compétences, qui a souvent été utilisé dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation qui a disparu pour être remplacé par le Compte Personnel Formation) ...a eu un usage modéré au niveau des salariés de plus de 50 ans. Cet accès à la formation continue est, évidemment, faible dans les structures de moins de 10 personnes.

Au niveau des collaborateurs seniors (notamment les cadres), les formations financées par les entreprises englobent des stages, des cours de formation (par exemple, en anglais), des séminaires voire des conférences. Elles concernent, aussi, des actions liées aux situations de travail. Il est à remarquer que les travailleurs confirmés, dans leur globalité, manifestent spontanément moins leur envie de partir en formation. La question se pose, plus fréquemment, lorsqu'il y a perte d'activité.

4-2 : L'accès à d'autres formes d'emploi (dont l'entrepreneuriat)

Le modèle du salariat, de l'emploi à vie, du parcours balisé au sein de la grande structure s'essouffle. Depuis les années 2000, émerge le modèle de l'entrepreneur individuel, autonome et responsable (ce modèle est, d'ailleurs, repris au niveau du salariat).

Face aux aléas du contexte professionnel postmoderne, s'investir dans son propre projet professionnel, dans la création de sa propre structure peut aider à faire le deuil d'une expérience professionnelle difficile tout en redonnant du sens à un parcours professionnel chahuté (Hernandez, 2006). : la notion traditionnelle d'emploi va être, alors, remplacée par le concept d'une palette d'activités que l'individu gère pour son compte : on peut passer d'un travail salarié à un travail libéral et finir par un travail bénévole (la frontière entre vie professionnelle et vie privée s'amenuisant, aussi, de plus en plus).

L'entrepreneuriat exprime de la défiance par rapport à la société managériale traditionnelle (Messeghem & Sammut, 2010) et peut être assimilé à une situation de rupture par rapport au salariat, surtout au niveau de notre culture moins portée sur cette forme d'activité que les pays anglo-saxons, par exemple.

Est-ce une rupture souhaitable pour le cadre senior demandeur d'emploi qui se lance sur une création d'entreprise à défaut d'un retour à l'emploi sur une fonction salariée ? Par cette forme d'activité, l'individu s'écarte de l'ordre managérial, de la hiérarchie imposée. La condition d'entrepreneur est ambivalente car elle incarne, à la fois, la réussite et l'échec. La condition de créateur d'entreprise (quelle que soit la forme utilisée) implique, plus qu'auparavant, des compétences liées à l'utilisation et à l'exploitation d'un réseau approprié et pertinent (clients, fournisseurs, concurrents...)...une appétence, également, pour savoir communiquer et mettre en valeur ses réalisations probantes.

Pour Friot (2011), le travailleur prévoyant succède au salarié sécurisé...l'employabilité succède à la qualification...et le revenu différé remplace, de plus en plus, le salaire socialisé. Le cadre senior peut être amené à expérimenter, en fin de parcours, la sous-traitance, le prêt de main-d'œuvre, des formes nouvelles d'activité...

4-3 : La connaissance de la réalité du marché du travail (ou la prise en compte des débouchés sur le terrain)

La prise en compte réelle des débouchés en relation avec son projet professionnel a un impact clé sur l'employabilité.

La problématique géographique (locale, nationale voire internationale) joue un rôle progressivement non négligeable au niveau des cadres seniors. Pour Hansen & Siard (2006), il est important qu'ils puissent bien être informés sur les possibilités de retour à l'emploi, via les canaux traditionnels mais aussi en dehors des schémas classiques (l'intérim, le portage salarial, les contrats multi-employeurs...).

Le marché du travail (et l'accès à l'emploi) est plus complexe par la multitude d'intermédiaires de l'emploi et par les modes démultipliés d'accès à l'information visible ou cachée.

Pour un besoin de recrutement émis, le mode de recrutement peut être multiple via des processus formels et informels (annonce versus réseau, annonce versus cooptation, annonce versus candidature spontanée ciblée...).

Le rôle croissant des réseaux, espaces non finis d'échanges (personnels, professionnels, métiers, sociaux, web...) ajoute à la complexité. Fondeur & Lhermitte (2006) parlent même d'une juxtaposition entre les recrutements dits passifs (ie les réseaux sociaux) et les recrutements habituels.

L'information liée au recrutement peut transiter par un canal formel et l'embauche peut, ensuite, être finalisée par un canal informel (le processus est valable dans l'autre sens).

Les deux types d'acteurs (individu et employeur) n'adoptent pas des mesures exclusives de recherche d'emploi ou de profils.

Les plates formes de mise en relation et de cooptation peuvent apparaître comme des modes de recrutement plus pertinents que le web classique (via l'utilisation de « Job Boards » historiquement installés et reconnus) mais l'efficacité réelle (au regard du temps investi) reste à démontrer. Le recours massif au réseau (surtout physique) est, plutôt, du ressort des petites structures.

Marchal & Bureau (2009) dissocient le rôle des professionnels de l'insertion (qui savent, souvent, mettre en exergue les compétences individuelles) de celui des décideurs finaux (à la recherche d'une opérationnalité immédiate).

Le problème persistant (dans un contexte de marché tendu et opaque) pour nos auteurs, est le déséquilibre existant entre les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion (qui présentent des candidats voire anticipent sur des besoins de recrutement sans aucun pouvoir de négociation, in fine) et les employeurs qui agissent, souvent, dans l'urgence avec des critères stricts et souvent immuables.

4-4 : Le fait de posséder un réseau (personnel, professionnel, social, physique voire web)

Les nouveaux modes de fonctionnement liés au réseau favorisent l'apparition et le développement d'une nouvelle forme d'opportunisme (Boltanski & Chiapello, 2002)... avant les réelles opportunités ?

Le recours au réseau physique est souvent le fait (pour les cadres demandeurs d'emploi) de situations d'urgence ou de recrutements parfois spécialisés avec l'importance de la cooptation par des pairs (pour les entreprises)...sans oublier l'avantage de moindres coûts de recrutement (Fondeur, 2013).

Pour Chollet (2006), un réseau personnel comporte trois niveaux ou dimensions :

- La constitution de sa structure (à savoir la taille du réseau et sa densité),
- Le contenu des liens (fréquence des interactions ou force des liens, proximité émotionnelle),
- Les attributs des alters (niveau hiérarchique des alters, organisation, domaines d'expertise, localisation...).

L'auteur, en s'appuyant sur les travaux de Granovetter (1973), rappelle la distinction entre les liens dit forts (meilleur attachement à la relation qui est souvent de proximité, meilleur accès aux ressources ou aux informations complexes) et les liens faibles (contribuant à l'établissement de ponts donnant plus facilement accès à d'autres réseaux...que son propre réseau historique de relations directes).

4-5 : La prise de conscience de sa valeur (y compris marchande)

La difficulté d'insertion dans l'emploi est souvent liée à un repli, à de la dévalorisation, bref à un manque de confiance en soi (Marguier & Oberson, 2005) voire une absence de mise en valeur de son parcours professionnel.

La prise de conscience de la valeur de son profil facilite le repositionnement professionnel et favorise de nouveaux liens sociaux.

Gilibert & Vovelle (2011) insistent sur l'importance de la valorisation du parcours dans le monde du travail (compétences, motivations, efforts) par rapport aux situations éprouvées. Savoir expliquer positivement ses réalisations et ses réussites professionnelles sont des éléments différenciateurs en situation de recrutement.

Au niveau des échecs ou des non réussites, dans le contexte professionnel, il est préférable d'évoquer l'environnement ambiant qui échappe à sa volonté propre (manque de moyens, restructurations...). La prise de conscience de son savoir-faire est un élément clé qui va déterminer, aussi, la prise de décision liée à l'embauche voire la négociation salariale future.

4-6 : La polyvalence (ou l'élargissement de compétences)

Pour Raymond et al., (2003), sur les pas de Boyer (1986), la polyvalence, au-delà de pouvoir rendre les activités plus intéressantes, contribue à la flexibilité interne de l'organisation. La polyvalence peut être définie comme le contraire de la spécialisation (Peaucelle, 2009).

Permet-elle une meilleure employabilité, dans un contexte français de recrutement, où les critères relèvent, de plus en plus, de la spécialisation de profil ?

Chaque métier est lié à l'acquisition de compétences qui s'accumulent : talents innés, formation initiale, formation continue et pratique au quotidien. L'habileté dans le métier dépend de la pratique exercée, si on suit l'évolution de ce dernier (veille technologique, juridique...).

La spécialisation permet de conserver ses aptitudes car elles sont, sans cesse, mises en œuvre. Le salarié polyvalent, qui n'a jamais eu à traiter de cas spécifique, peut être démuni face à une situation exceptionnelle.

Le travailleur intellectuel (notamment le cadre) a, souvent, une spécialité (dépendante de son talent) même s'il accomplit des tâches diversifiées et conserve toutes les capacités d'organisation de son propre travail. Il y a, de façon sous-jacente, de la polyvalence. Cette spécialité (compétence clé ou compétence phare) n'est pas à comparer à la situation d'un ouvrier spécialisé.

De plus, au niveau du cadre (et quel que soit son âge), les attentes portent, plus, sur une polyvalence comportementale et relationnelle pour faire face à l'urgence et/ou l'imprévu.

Sur le plan organisationnel, la spécialisation peut générer des attentes et des périodes de non-occupation tandis que la polyvalence peut réduire les temps de non activité. Reste que la polyvalence, plus que la spécialisation, n'est jamais totale.

4-7 : La visibilité sur son savoir-faire (ou savoir communiquer sur ses réalisations)

Il ne faut pas sous-estimer la dimension stratégique individuelle dans la gestion de son employabilité (Chollet, 2006). Comme le souligne la recherche qualitative terrain, il est important, aujourd'hui (surtout pour un cadre), de savoir mettre en exergue et communiquer sur ses réalisations présentes et passées, d'une façon attractive. Même si la circulation d'informations stratégiques relèvent plus de liens forts, il est judicieux d'adopter une posture de mise en valeur appropriée au niveau de la gestion de ses liens forts et faibles.

Le cadre professionnel (surtout senior) est encouragé à rendre lisible ses compétences (Champy-Remoussenard, 2008).

Comme le démontre l’auteur, l’idée de compétence conduit, aussi, « illustrer ce qui fait la différence entre les individus », la conduite des équipes, la gestion des entreprises...Il s’agit presque d’une mise en scène habile du professionnalisme. Etre un professionnel, c’est (aussi) savoir le faire savoir, le dire, le manifester : c’est savoir communiquer sur l’expérience singulière qui distingue et caractérise chacun.

Dans ce processus (où le contexte environnant change rapidement), faire valoir et faire savoir deviennent aussi importants que l’expérience elle-même.

Conclusion du Chapitre 2

Cette phase consacrée à la revue de littérature (portant sur les variables qui vont alimenter le questionnaire final) est intéressante pour appréhender le poids des facteurs individuels – notamment la compétence, y compris relationnelle pour les cadres- mais aussi organisationnels (pouvant jouer sur la polyvalence) ou contextuels...sans oublier de nouveaux vecteurs comme les « autres formes d’emploi » (en phase avec la montée de l’entrepreneuriat – voulu ou non- par les seniors), la prise de conscience de sa valeur et la capacité individuelle à savoir/pouvoir mettre en relief ses réalisations. Cette dernière aptitude joue, par ailleurs, un rôle clé dans l’exploitation et la mise en évidence de son réseau professionnel.

La formation continue ou permanente participe au renforcement du Sentiment d’Employabilité (dans un contexte institutionnel et politique « moteur » sur ce sujet) ; la connaissance de la réalité du marché (surtout par rapport à une problématique géographique donnée) permet l’ajustement des démarches entreprises de recherche d’emploi.

Chapitre 3 : Le modèle de recherche

Un modèle de recherche analytique est un ensemble de variables et de corrélations bâti pour représenter –en totalité ou partie- un système ou processus réel. L'intérêt du modèle graphique (visuel) est qu'il permet de repérer les variables et de suggérer les directions des relations : c'est une étape préliminaire logique avant la réalisation d'un modèle mathématique. Ce dernier spécifiera, de manière explicite, les relations entre les variables (équations). C'est un cheminement utile dans la conceptualisation d'une approche du sujet abordé (Malhotra, 2011).

Introduction

A ce stade de la recherche, nous allons vers un modèle de recherche intégrant plusieurs construits sur le Sentiment d'Employabilité qui sont susceptibles de ne pas tous être conservés lors de la phase quantitative confirmatoire.

Nous aborderons, ci-après :

-Le modèle de recherche proposé (2-3-1),

-Les hypothèses de travail émises (2-3-2).

Section 1 : Le modèle de recherche proposé

Le modèle de recherche proposé, ci-dessous, réunit des variables issues, à la fois, de recherches antérieures et de l'étude qualitative effectuée. Il englobe l'impact possible des influences causées par les variables sociodémographiques. Sont issues des recherches antérieures, les variables suivantes ↓

- Compétences
- Flexibilité
- Anticipation
- Sentiment d'Efficacité Personnelle
- Techniques de recherche d'emploi (TRE) ;

Sont issues de la recherche qualitative exploratoire, les variables suivantes ↓

- Formation continue/permanente
- Autres Formes d'Emploi (Afe)
- Polyvalence
- Conscience de sa valeur
- Visibilité du savoir-faire
- Connaissance de la réalité du marché
- Réseau

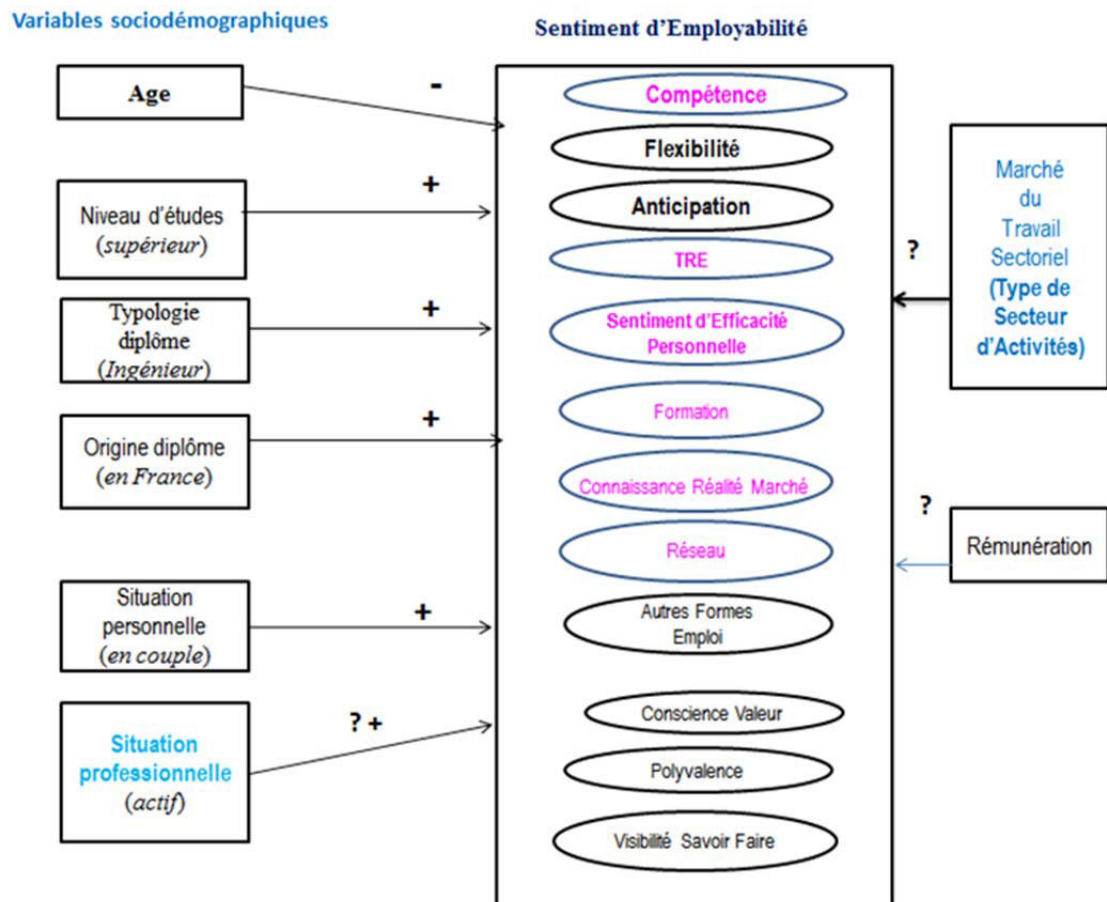


Schéma 3 – Modèle théorique de recherche

La variable « âge » sera une **variable continue** : on demandera au cadre senior de se prononcer sur son âge exact au moment où il aura à compléter le questionnaire. Nous sommes amenés à poser l'hypothèse selon laquelle la perception individuelle de l'âge (ou Sentiment d'Employabilité) n'est pas la même à 45 ans et à l'approche de la soixantaine.

Rappelons que le modèle de recherche n'ambitionne pas de rendre compte de la totalité de l'objet étudié, ni même de la totalité d'une des approches possibles (Thiéart, 2007).

Section 2 : Les hypothèses de recherche

Notre objectif est de définir cette notion et d'opérationnaliser une méthode d'appréciation en ayant recours à un instrument de mesure.

Nous allons donc procéder à l'élaboration des hypothèses suivantes :

- Au niveau de l'hypothèse descriptive concernant le
- d'Employabilité ⇒

➤ Hypothèse 1 → **Le Sentiment d'Employabilité est un construit multidimensionnel comprenant douze dimensions** à savoir : la Compétence – la Flexibilité – l'Anticipation – la connaissance des TRE ou Techniques de Recherche d'Emploi – le Sentiment d'Efficacité Personnelle – la Formation (continue ou permanente) – la Connaissance de la Réalité du Marché du travail – le Réseau (interne/externe) – les Autres Formes d'Emploi (hors salariat « classique ») – la Conscience de sa valeur (marchande ou pas) – la Polyvalence – la Visibilité de son Savoir Faire (capacité de mise en valeur).

- Au niveau des hypothèses de causalité concernant les déterminants du Sentiment d'Employabilité ⇒
 - Au niveau des variables **organisationnelle et contextuelle**
 - ↓
 - Hypothèse 2 → il existe une relation significative entre le Marché du Travail Sectoriel et le Sentiment d'Employabilité ;
 - Hypothèse 3 → il n'existe pas de relation significative entre la rémunération (niveau de rémunération) et le Sentiment d'Employabilité ;
 - Au niveau des variables **sociodémographiques**
 - ↓
 - Hypothèse 4 → l'Age a une influence *négative* sur le Sentiment d'Employabilité ;
 - Hypothèse 5 → le Niveau d'Etudes (supérieur) a une influence *positive* sur le Sentiment d'Employabilité ;

- Hypothèse 6 → la typologie du diplôme (Grande Ecole dont Ingénieur) a une influence *positive* sur le Sentiment d'Employabilité ;
- Hypothèse 7 → l'origine du diplôme (France) a une influence *positive* sur le Sentiment d'Employabilité ;
- Hypothèse 8 → la situation personnelle (en couple) a une influence *positive* sur le Sentiment d'Employabilité ;
- Hypothèse 9 → la situation professionnelle (en activité) a une influence *positive* sur le Sentiment d'Employabilité.

Conclusion du Chapitre 3

En phase avec la revue de littérature, la recherche exploratoire terrain montre, notamment :

- L'interrogation sur la perception individuelle de l'employabilité (ou Sentiment d'Employabilité) ;
- Le questionnement de ceux ou celles qui se considèrent comme employables...mais qui s'interrogent sur leur employabilité « objective » (en confrontation avec le marché du travail).

Ci-après, les extraits des verbatim :

- Ceux qui se sentent employables et qui ne le sont pas :

« J'estime que j'ai un seuil d'employabilité qui n'est pas trop mauvais ...c'est que je me suis formée moi-même » I4 (Demandeur d'emploi) ;

*« Alors, moi...j'ai le **sentiment** que oui...je suis employable...mais, le suis-je réellement ? C'est le grand questionnement...pourquoi, vais-je me poser la question ? Pourquoi suis-je employable ? J'ai une expérience professionnelle importante....dans le domaine de la qualité » I5 (Demandeur d'emploi) ;*

« Oui, oui, tout-à-fait...parce que j'ai...j'ai 60 ans ...mais, je suis en pleine possession de mes moyens...j'ai une expérience diversifiée d'environ 40 ans...j'ai occupé plusieurs postes dans plusieurs secteurs d'activités » I14 (Demandeur d'Emploi) ;

« Oui ! J'ai encore la force, l'énergie et...l'expérience !...et, la bonne santé, aussi... » I15 (Demandeur d'emploi) ;

« Oui...mais pas à n'importe quel prix...il faut pouvoir, certes, se le permettre. Je garde, pour l'instant, pour le moment, cette liberté de pouvoir dire non : c'est le privilège de l'âge, voyez-vous, même si cela a un coût » I18 (Demandeur d'emploi) ;

« Enormément...peut-être encore plus qu'avant...quand j'ai débuté ma carrière. Le bénéfice de mon expérience, la pertinence de certaines compétences encore utilisables » I19 (Demandeur d'emploi) ;

- **Ceux qui se sentent employables et qui sont actifs :**

« Oui...et je le démontre, tous les jours, dans mon activité de cadre dirigeant...je suis reparti...de zéro...en créant une société » I9 (Actif) ;

« Oui...de plus en plus, d'ailleurs...Je me mobilise, en permanence, notamment dans le « registre créativité »...que ce soit au niveau de situations professionnelles ou extra-professionnelles » I20 (Actif) ;

« Si je prends un exemple récent, le patron d'une grande école d'ingénieurs...connue sur le plan national...voulait m'embaucher, il y a peu...donc, j'étais, je **pense**, employable...mais, je ne voulais pas perdre sur ma liberté...donc, je pense que je suis employable mais pas n'importe comment » I26 (Actif) ;

« Si c'est cela veut dire que mon profil peut correspondre, encore, à des demandes...bien...oui » I31 (Actif) ;

« Oui...quand même...parce que je suis « dans » l'emploi...je connais l'emploi et ses critères...je me connais...je suis quelqu'un d'actif quoiqu'il puisse arriver ...bon, je bosse aujourd'hui donc je suis en poste...mais je pense que je suis employable via mon réseau établi depuis longtemps en Paca et mes diplômes...aussi...avec une possibilité en cas de pépin de pouvoir m'installer en tant que psychologue à mon compte » I33 (Actif) ;

- **Ceux qui constatent que le fait de se sentir employable ne suffit pas :**

« Moi, je **considère** que ...oui...que je suis employable... après est ce que le marché...c'est-à-dire... est-ce que les employeurs me considèrent comme employable ?...c'est une autre question » I2 (Demandeur d'emploi) ;

« Oui, parce que j'ai tellement vécu de situations différentes, même à l'étranger...donc, une grande capacité d'adaptation...J'ai passé beaucoup de temps, d'ailleurs, à apprendre. Ne plus apprendre est, d'ailleurs, pour moi...un recul...une impression de recul...Oui, oui, je suis employable ; ceci dit, on n'a pas en face de nous des gens qui sont ouverts ou qui se posent ce genre de questions. Je ne le crois pas. Parce que sinon, on ferait des entretiens en face-à-face en vérifiant bien mes pratiques, mes réalisations les plus probantes...si j'ai pu changer de poste, de métier...sans accrochage. Donc, ce que **je pense** être du domaine de l'employable, je le garde, pour l'instant, pour moi : **je n'ai actuellement pas la possibilité d'en faire profiter une entreprise**...je ne peux pas le vendre directement. Mais, il est clair, que si j'avais 25 ans de moins...je ne serais pas en train de me poser toutes ces questions...**Le marché nous renvoie que « non...tu n'es plus employable ! »...alors que nous, on a la conviction du contraire** !...que c'est possible...mais quand j'ai la possibilité d'avoir des entretiens avec des personnes qui ne sont pas de mon métier, on me dit : « tu réfléchis trop...attention, tu fais peur ...tu présentes trop bien...tu vas « piquer » la place de la personne qui te recrute... »...donc **tout cela met en doute mon employabilité**...je fais le « dos rond » et je réfléchis, pour les entretiens, au juste équilibre : avoir des propos qui ne vont pas effrayer...quoi...et, surtout, ne pas donner l'impression d'en savoir plus que la personne qui est en face de vous. Ce que je fais ou ce que j'ai fait, je le connais bien. Je ne sais pas faire les choses à moitié » I11 (Demandeur d'emploi) ;

« Je suis employable ou à potentiel dans mon cœur de métier, c'est-à-dire le secteur agro-alimentaire, plus que tout autre secteur...L'employabilité, cela passe, aussi, par exemple, dans mon domaine, par la connaissance des réseaux de distribution, le relationnel sous-jacent à ce métier... **Oui, je le suis**...pourquoi ? mon bagage linguistique, ma connaissance du marché européen...Suisse, Allemagne, Bénélux..., le carnet d'adresses y compris en Europe...**Et non**, car j'ai aussi une accumulation d'expériences...un peu désordonnées...où l'on peut déplorer une non linéarité du parcours...tout cela fait que pour le « lecteur de cv » qui va passer quelques secondes sur ce document...cela va avoir un effet peut-être repoussoir,

répulsif...compliqué à comprendre. De plus, même en cachant mon âge sur le cv, comme recommandé...bien, on peut retrouver ou calculer mon âge» I16 (Demandeur d'emploi) ;

*« J'ai des périodes de doute...là, **je me dis** que compte tenu, d'une part, du marché de l'emploi français et, d'autre part, des critères hyper sélectifs en vigueur...bien, mon employabilité, j'ai intérêt à élargir, géographiquement parlant, et hors de France » I17 (Demandeur d'emploi) ;*

« C'est très mitigé...cela appelle plusieurs réponses...cela va être trop long...j'ai un sentiment très moyen...parce que le contexte actuel » I22 (Actif) ;

« Oui...la chance, dans le secteur bancaire...on a des tuteurs...mais, il faut se prendre en charge...ceci dit, aujourd'hui, l'entreprise n'accompagne plus pour accompagner les compétences...comme avant » I24 (Actif) ;

« Oui ...mais, la grosse différence avec avant...c'est que l'on ne pourra plus rester dans la même structure, des années...comme nos ancêtres » I25 (Actif) ;

*« Ceci dit, j'en parlais avec des amis, il n'y a pas longtemps et je me disais que si demain, je perdais mon emploi (je vois des personnes, tous les jours, dans cette situation-là...bien, **je me dis que j'aurais beaucoup de mal à retrouver**...oui, quand même...compte tenu de mon âge » I28 (Actif) ;*

« Oui...mais, aujourd'hui, ce qui fausse tout, c'est la capacité à se faire valoir ... faire valoir ce que l'on fait ...en interne ou pas...ceux qui ont un bon système relationnel...c'est plus le savoir-faire...c'est le faire savoir qui compte...ceux qui savent faire cela...bien, ils auront les meilleures carrières dans l'entreprise » I29 (Actif) ;

*« C'est un peu contradictoire ce que je vais dire...car, **dans un certain sens, je dirais oui...mais, dans un autre sens, par rapport à ce que je constate** ou ce que j'ai ressenti...d'autant plus que j'ai un parcours assez atypique » I32 (Actif) ;*

Ce complément de revue de littérature (et de recherche qualitative) nous amène à

relever -à la lecture des verbatim- l'impact du contexte environnemental (le marché du travail notamment) et les critères, de plus en plus, compliqués voire restrictifs d'accès ou de retour à l'emploi pour cette population qui se sent fragilisée.

Troisième Partie

La recherche quantitative

Chapitre 1 : La recherche empirique quantitative

La recherche empirique a pour but d'analyser les relations significatives entre les variables déterminantes. La capacité à identifier correctement des relations significatives parmi les variables sera dépendante, in fine, de la capacité à mesurer, de façon adéquate, les variables (Leary-Keely & Vokurka, 1998).

Introduction

Dans ce contexte, nous avons donc besoin d'instruments de mesure (échelles) pour mesurer, correctement, les construits...surtout lorsqu'il s'agit de phénomènes difficilement observables (attitudes, perceptions subjectives...).

Le processus itératif évoqué par Churchill (1979) et complété (Gerbing & Anderson, 1988) évoque les différentes phases pour construire un outil de mesure.

- La première phase est exploratoire : elle vise à réduire l'erreur aléatoire découlant d'aléas impactant l'instrument de mesure (il faut réduire les réponses impactées par des effets de contamination ...) ;
- La seconde phase veille à réduire l'erreur systématique liée à une définition inadéquate des variables conceptuelles et, in fine, d'attester de corrélations significatives entre les variables identifiées.

Nous allons, à la lecture des sous-chapitres, procéder à :

- l'utilisation d'items issus d'instruments de mesure déjà validés par le passé (3-1-1),
- l'étude de l'origine du développement de l'échelle de mesure du Sentiment d'Employabilité (3-1-2),
- l'analyse de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure (3-1-3),
- l'emploi d'un questionnaire pré-testé (3-1-4),

- l'examen de la statistique descriptive de l'échantillon final (3-1-5),
- le traitement et nettoyage des données avant analyse (3-1-6).

Section 1 : Le recours aux instruments de mesure existants

Les prémices de notre recherche sont basées sur des échelles de mesure anglo-saxonnes ayant trait à l'employabilité (Van Heidje & Van Heidjen en 2005, reprise –en français- par Bader en 2007) et l'employabilité individuelle perçue (Rothwell & Arnold, 2004). Pour ces derniers, la définition est liée au maintien dans le poste et/ou la capacité à en retrouver un.

Notre recherche est, elle, plus axée dans une perspective contemporaine de parcours professionnel, incluant la carrière traditionnelle et les autres formes d'emploi qui sont, actuellement, en augmentation...ce qui est plus en phase avec notre population cible ie les cadres seniors.

Pour ces auteurs, il s'agit d'un concept en lien avec l'organisation interne et le contexte extérieur avec deux construits (qui se révéleront distincts de la perception individuelle de l'employabilité) :

- le succès de carrière subjectif (avec des items liés au passé et au présent) ;
- l'engagement professionnel.

Ces chercheurs ont, surtout, démontré une forte corrélation entre la perception individuelle de l'employabilité et le degré hiérarchique dans l'organisation interne...et un léger lien négatif au niveau de l'âge au niveau de l'employabilité externe (mais les participants étaient des spécialistes RH confirmés).

La problématique des différences culturelles revient, couramment, dans la plupart des recherches réalisées en sciences humaines et sociales (surtout dans les pays émergents, ou non occidentaux, généralement peu producteurs d'instruments de mesure).

Le choix d'une échelle de mesure validé, dans un pays donné, ne suffit pas à en garantir la validité dans d'autres pays. Les pratiques et les perceptions sont, fortement, variables selon les contextes. Souvent, les chercheurs vont faire le constat de la différence culturelle au moment de l'analyse des résultats issus des données récoltées.

Pour Besson & Haddadj (2003), les différences dans les dimensions des construits ne relèveraient pas de différences culturelles mais d'une reconstruction inadaptée des indicateurs. Il ne s'agirait pas de simples problèmes de traduction mais une problématique de construction d'items.

Nos auteurs -dans la lignée de Douglas & Craig (1983)- soulignent que les échelles de mesure peuvent être connotées culturellement et qu'elles nécessitent, donc, des adaptations contextuelles liées à la culture de l'étude (ce qui dépasse la simple problématique de traduction).

Ces chercheurs (sur les pas de Nyeck et al., 1996) rappellent que des chercheurs peuvent avoir une vision « universaliste », notamment lorsqu'il s'agit d'échelles issues du contexte anglo-saxon.

En effet, il est fréquent que ces échelles soient simplement traduites pour être reprises dans un contexte différent.

Il s'agit presque d'un certain ethnocentrisme, lié à la globalisation croissante du contexte professionnel.

Certains chercheurs (Zaheer, 1995) insistent sur l'effacement de l'aspect culturel lié aux pratiques spécifiques d'une organisation (internationale) quel que soit le lieu d'implantation géographique.

D'autres (Grunert et al., 1993) s'interrogent sur la spécificité de la question des équivalences : les différences culturelles viennent-elles au niveau du réel (le construit à mesurer lui-même) ou au niveau de l'expression langagière du construit (la mise en mouvement des mots...produisant les énoncés) ?

Il semblerait, toutefois, que l'approche hybride (Hybrid Form) évoquée par nos auteurs soit dominante dans le domaine du management. Elle n'est pas limitée aux travaux qualitatifs.

Il est accepté que les construits et les relations peuvent être analysés de manière séparée d'approches globalisantes.

Reste que la validité nomologique des questionnaires (sens des items selon les différentes catégories de répondants) est primordiale et que l'analyse de la validité de construit (correspondance entre construits théoriques et opérationnalisations respectives) se doit d'être rigoureuse.

En résumé, pour Besson et Haddadj (2003), trois situations sont susceptibles de co-exister :

- Une traduction avec des précautions pour obtenir une bonne équivalence ;
- Une adaptation rendue nécessaire à la culture locale ;
- Une création d'une nouvelle échelle fortement ancrée dans le contexte précis d'étude.

Le débat lié à cette réflexion méthodologique est, cependant, plus présent dans la recherche portant sur le marketing à l'international.

L'introduction de biais potentiels dus à des perceptions et des interprétations différentes, selon la culture, peut, donc, générer des problèmes dans la recherche transculturelle.

Afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité des instruments de mesure, beaucoup de chercheurs tendent via des études exploratoires, des traductions (dont la traduction inversée que nous allons expliciter et utiliser pour une partie des items requis) et de pré-tests, à adapter les échelles de mesure au contexte culturel dans lequel elles seront administrées.

Cet exercice s'argumente dans la mesure où il y a, in fine, contribution à l'échange et au partage d'un savoir commun qui permet, en définitive, le développement d'approches comparatives internationales...d'autant plus que les concepts sont, souvent, similaires dès lors que l'on travaille sur des problématiques d'attitudes et de comportement.

Pour Daly (2010), la logique de la traduction inversée (qui fut notre choix pour quelques items) et encouragée par Vallerand (1989), Haccoun (1987) et, enfin, Thiétart (1999) : cela implique la traduction en partant de la langue d'origine à la langue souhaitée...sans oublier d'utiliser des acteurs irréprochables pour cette action.

En l'occurrence, il s'agit de profils expérimentés habitués à « naviguer », au quotidien, dans les deux langues impactées (traducteurs, professeurs). Un vécu probant dans les deux pays en question, est vivement recommandé.

Au niveau de la première échelle de mesure existante sur l'employabilité (Van Heidje & Van Heidjen, 2005), nous avons réutilisé certains items traduits par Bader (2007) portant sur l'employabilité (ie Compétence, Flexibilité, Anticipation).

Au niveau de l'échelle de mesure de Othmane (2011) nous avons repris certains items liés à la recherche d'emploi (Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE) et basée sur les travaux antérieurs de Van Ryan & Vinokur (1991) puis Wanberg et al., (1996).

Enfin, au niveau de la perception individuelle de l'employabilité, nous avons utilisé certains items émanant de l'échelle de Rothwell & Arnold (2004) portant sur la capacité à se maintenir ou obtenir un poste ([Annexe 5 :Echelle_Roth_Arnold](#)).

1-1 : La traduction inversée

Nous avons procédé à une traduction ([Annexe 6 :Traduction_Roth_Arnold](#)), puis une traduction inversée ([Annexe 7 :Traduction_Inversee](#)), au niveau de l'échelle de mesure -anglo-saxonne- validée par Rothwell & Arnold (2004) et portant sur l'employabilité individuellement perçue).

Le profil des acteurs impliqués est le suivant :

-De l'anglais/au français : il s'agit d'une femme anglo-américaine de 45 ans, formatrice en langues étrangères appliquées (au sein d'un organisme de formation habilité sur Marseille et travaillant pour les grands comptes internationaux basés en Paca) habituée à donner des cours individuels et collectifs d'anglais (y compris au niveau de public RH). La durée de cette pratique professionnelle commune des deux langues est supérieure à 25 ans ;

-Du français/à l'anglais : il s'agit d'une femme anglo-écossaise de 50 ans (chargée des relations internationales au sein du Pôle Carrière de Kedge Business School, école supérieure de commerce de groupe 2, basée sur Marseille) habituée à utiliser les deux langues, au quotidien, dans son milieu professionnel. La durée de cette pratique professionnelle commune des deux langues est supérieure à 30 ans.

Le processus réalisé dans des lieux distincts (dont la durée fut de deux semaines afin de laisser du temps aux protagonistes impliqués) a permis d'ajuster les énoncés (il y a eu peu de corrections, in fine).

1-2 : L'utilisation d'instruments de mesure validés

En approchant le concept du Sentiment d'Employabilité, nous nous sommes aperçus qu'il était judicieux de conserver des éléments du concept (déjà étudié) de l'employabilité et de reprendre, aussi, les énoncés pertinents des échelles (anglo-saxonnes ou pas) déjà établies et validées sur perception individuelle de l'employabilité.

1-2-1 : L'échelle validée de Van Der Heijde et Van Der Heijden (2005)

Pour ces chercheurs, la compétence individuelle englobe des qualités techniques, sociales (ie comportementales) et personnelles (ie attitudes et motivations) réparties sur cinq dimensions de l'échelle de l'employabilité (échelle à six points allant de « pas du tout » à « très souvent ») :

- L'**expertise professionnelle** : elles se réfèrent aux connaissances et compétences (savoirs et savoir-faire) rattachés au domaine professionnel et qui constituent un élément stratégique du capital humain et une condition vitale de l'employabilité. C'est un élément clé pour trouver et garder un emploi (plutôt qualifié) et avoir des opportunités de postes ;
- L'**anticipation et l'optimisation** : il s'agit de l'anticipation des changements à venir dans le champ professionnel et la préparation, en amont, pour pouvoir en tirer bénéfice en fonction de ses objectifs propres et de carrière ;
- La **flexibilité personnelle** : elles considèrent qu'il s'agit d'une composante non négligeable de l'employabilité car cela signifie l'adaptation (aisée) à tout type de changement au cours de la carrière du salarié (changement d'organisation, de fonction, de secteur d'activités...). Cela est en phase avec les restructurations et réorganisations multiples constatées ces dernières années et qui poussent le salarié à faire preuve de flexibilité sur plusieurs niveaux ;

- Le « Corporate Sens » -selon le terme usuel anglo-saxon- ou l'esprit « maison » se définit comme la participation positive (et le succès engendré) dans différents groupes de travail (organisation, équipe projet, communautés professionnelles et autres réseaux internes).

L'action se tourne vers les objectifs du groupe mais, également, les intérêts du collaborateur. Pour bâtir un esprit collectif adéquat, un capital et des qualités sociales sont indispensables. Le salarié est, donc, amené à développer et intégrer son réseau (notamment interne) pour obtenir un support et accéder aux ressources collectives et aux informations (si possible stratégiques). Ce dernier doit, aussi, avoir des qualités interpersonnelles et de communication, l'esprit d'équipe et le sens des responsabilités ;

-Le compromis (entre les intérêts opposés des entreprises et des salariés) ou « Balance » - selon le terme anglo-saxon- : cela englobe, aussi, le compromis entre les oppositions d'intérêts (sociaux, économiques...) entre les organisations et celles des travailleurs. Cela relève, donc, d'un équilibre subtil entre les investissements et les bénéfices des deux parties. De plus, l'individu doit, également, trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et privée.

Nous avons pris le parti d'utiliser des énoncés provenant, uniquement, des trois premières dimensions perçues comme étant plus concrètes et en phase avec la réalité vécue par les membres constituant notre échantillon (surtout exploratoire).

Les deux dernières dimensions relèvent plus de l'interaction comportementale entre l'individu et son organisation. Or, le concept du Sentiment d'Employabilité (dans notre étude) s'intéresse aux interactions impliquant le salarié et les éléments externes à l'organisation (dont le marché du travail avec l'impact sur les débouchés de l'emploi).

Van der Heijde & Van Der Heijden (2005) ont procédé à la collecte des données, sur les six derniers mois de 2002, au sein d'une grande entreprise néerlandaise (produisant des matériaux de construction). Deux versions identiques du questionnaire ont été utilisées : l'une à destination des employés et l'autre pour l'usage des managers.

Beaucoup de collaborateurs ont été intégrés au cours de l'enquête et ont été, fortement, incités via leur hiérarchie, à participer. Chaque manager devait compléter le questionnaire relatif à l'employabilité portant sur leurs subordonnés.

L'échantillon final était constitué de 314 employés et de 334 managers directs (constituant 290 binômes). L'échelle a été construite à partir d'une revue de littérature conséquente et via des techniques de validation statistique. Des corrélations ont été analysées entre les scores des échelles liées aux employés et les scores de celles relevant des managers. Des analyses de régression multiple ont été utilisées...l'objectif final étant d'aboutir à un concept global de l'employabilité.

Le succès de carrière *objectif* a été mesuré en utilisant des items en liaison avec le volume de promotions (succès hiérarchique objectif), le revenu brut mensuel (succès financier objectif), le nombre de périodes d'inactivité...

Le succès de carrière *subjectif* a été mesuré en ayant recours à des échelles de mesure de Gattiker & Larwood (1986).

Les cinq échelles sont apparues comme homogènes pour les deux groupes de répondants (ie Employés = 314, au final et Managers = 334) avec le recours à l'Alpha de Cronbach pour les cinq échelles de mesure variant de 0.78 à 0.90 (Employés) et de 0.83 à 0.95 (Managers).

Les scores correspondant aux Alphas de Cronbach des managers se sont révélés supérieurs à ceux des employés. Au final, le modèle obtenu présente l'employabilité comme une variable latente avec ses cinq sous-dimensions : Expertise occupationnelle, anticipation et optimisation, flexibilité personnelle, « l'esprit maison » et l'équilibre.

En annexe, nous pouvons retrouver les éléments attestant de la qualité psychométrique de l'échelle de mesure (**Annexe 8 : QPE_VH&VH**).

L'utilité visée de cette recherche était, notamment, la transférabilité à différents secteurs d'activités et organisations, mais aussi l'utilisation possible dans la préparation des entretiens annuels d'appréciation et de développement de carrière. Il s'agit d'une recherche à visée exploratoire avec ses limites, notamment un seul échantillon utilisé, l'impact (uniquement) sur le succès de carrière...

L'échelle a été, ensuite, re-testée dans sept pays européens (Allemagne, Grèce, Italie, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Angleterre).

La fiabilité de l'outil de mesure (échantillon total de 1127 répondants appartenant aux sept pays) a varié de 0.79 à 0.93 sur les cinq dimensions (au niveau des employés). Au niveau des managers, la fiabilité a varié de 0.82 à 0.95 sur les cinq dimensions

1-2-2 : L'échelle traduite et validée de Bader (2007)

Bader (2007) a abordé –en s'inspirant des travaux de Van der Heijde & Van Der Heijden (2005)- le concept d'employabilité en essayant de mettre en relief les éléments contributifs au développement de l'employabilité du salarié. L'employabilité est vue comme la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant, en interne ou en externe)...dans un contexte de baisse de sécurité d'emploi.

L'étude portait, à la fois, sur la relation entre :

- Les attributs individuels versus l'employabilité : l'âge ayant un effet sur l'accroissement des compétences et l'anticipation (contrairement au genre) ;
- Les caractéristiques organisationnelles versus l'employabilité : aucun impact du domaine ou secteur d'activité, ni de la taille de la structure sur l'employabilité.

Comme évoqué en amont, une étude quantitative auprès de 224 cadres a permis de tester un modèle de recherche basé sur une revue de littérature. Parmi les sept déterminants repérés, ce sont les déterminants portant sur la personnalité proactive et les réseaux sociaux intra-organisationnels qui influencent le plus l'employabilité. Sa recherche confirme, aussi, l'employabilité comme un construit multidimensionnel à cinq dimensions.

Nous avons fait le choix de reprendre les énoncés inspirés des chercheurs Van der Heijde & Van der Heijden (2005) et traduits par Bader (2007) au niveau des facteurs suivants :

- Expertise professionnelle,
- Anticipation et optimisation,
- Flexibilité personnelle.

Retrouvons, en annexe, les qualités psychométriques de l'échelle de mesure élaborée par notre auteur ([Annexe 9 : QPE_Bader](#)).

1-2-3 : L'échelle validée de Othmane (2011)

Ce chercheur a cherché à s'appuyer sur des recherches antérieures (Van Ryan & Vinokur, 1991 ; Wanberg et al., 1996) qui donnaient peu d'indications sur les contenus relatifs aux échelles employées. En s'inspirant de ces items (jugements individuels portant sur les compétences en matière de recherche d'emploi), il a construit une échelle de mesure liée, aussi, à une étude qualitative.

Après une revue de littérature et une étude exploratoire (25 personnes dont 5 professionnels de l'employabilité et 20 répondants salariés et demandeurs d'emploi), une phase quantitative exploratoire majoritairement dans le secteur privé mais aussi public (comprenant 310 répondants –dont 117 cadres- et 63 % personnes travaillant dans les NTIC) puis une phase confirmatoire (auprès de 204 répondants –dont 103 cadres- de secteurs économiques variés sans omettre la fonction publique) ont été réalisées.

Une échelle de mesure de l'employabilité (62 items) a été construite. La validité de cette dernière a été éprouvée via des tests d'analyse factorielle exploratoire et de cohérence interne, avant le processus d'analyse factorielle confirmatoire. La version finale a abouti à 42 items à travers six dimensions ([Annexe 10 : QPE_Othmane](#)).

En annexe, le détail des énoncés correspondant à ces échelles validées :

([Annexe 11_items_originaux_Bader_Othmane](#)).

L'étude théorique a permis de mettre en lumière, de façon simultanée, des déterminants organisationnels, personnels et sociodémographiques. L'opérationnalisation du modèle s'est appuyée sur une étude quantitative : les résultats finaux ont indiqué que la formation professionnelle, l'apprentissage organisationnel, le soutien du supérieur hiérarchique, le Sentiment d'Efficacité Personnelle et le locus de contrôle interne sont contributifs au développement de l'employabilité. De même, le diplôme, la situation personnelle et l'état de santé ont un impact sur l'employabilité.

Nous avons fait le choix de reprendre les énoncés parlants de la variable « Recherche d'Emploi » en excluant ceux qui semblaient moins pertinents ou éloignés du contexte actuel de la recherche d'emploi, comme par exemple, l'énoncé suivant : « Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi, pour détecter les offres d'emploi correspondants à mon profil ».

1-2-4 : L'échelle validée de Rothwell & Arnold (2004)

Il s'agit d'une étude portant sur l'employabilité interne et externe avec un focus sur la carrière au sens « classique » du terme (ie en excluant les autres formes d'emploi ou le non salariat).

L'échelle de mesure (à 16 items) comporte deux dimensions liées à l'employabilité (compétences et comportements contribuant à la performance effective, la résilience ou capacité à pouvoir répondre efficacement aux circonstances changeantes, les réseaux fournissant information et support, les outils liés à la recherche d'emploi et la connaissance du marché du travail). La mesure portant sur le succès de carrière subjectif a été réalisée via une échelle en 8 items issue des études de Greenhaus, Parasuaman & Wormley (1990). L'engagement professionnel a été évalué par une échelle de 8 items issue des travaux de Tsui et al (1997) relatifs à l'engagement affectif et à l'attachement émotionnel (échelle initiale de 9 items).

Il a été demandé aux répondants de préciser leur niveau hiérarchique dans l'organisation (sur une échelle variant de 1 à 6 et correspondant au niveau d'influence dans l'organisation, y compris sur le plan décisionnel). Les répondants devaient, aussi, préciser les éléments suivants : le niveau d'études, le genre, l'âge, la situation professionnelle (en donnant les indications suivantes : plein temps, temps partiel, auto- entrepreneur...).

Sur 973 questionnaires transmis (par mail) aux spécialistes RH de la structure britannique « CIPD » (Chartered Institute of Personnel and Development), 234 répondants donnèrent une réponse (ce qui permis d'atteindre un taux de retour de 24,1%).L'exploitation porta, finalement, sur 200 questionnaires puis 163. L'échantillon comportait 93 hommes et 107 femmes pour un âge moyen de 44 ans.

La majorité des items de l'échelle mesurant l'employabilité individuellement perçue est en relation avec l'employabilité interne et externe (sur ce dernier aspect, l'âge a un impact négatif). Pour ces derniers, le fait que la majorité des répondants était peu optimiste sur leur employabilité présente et future, atteste que *le schéma de pensée reste imprégné de la carrière organisationnelle traditionnelle (contrairement à notre étude)*. Il est vrai, aussi, que les informations liées aux débouchés externes sont plus difficiles à obtenir que celles liées à l'interne.

Pour nos chercheurs, les relations entre les variables démographiques et l'employabilité individuellement perçue sont faibles : les individus occupant de hautes responsabilités se sentent, globalement, plus employables. Dans cette recherche, le fait d'être senior avait plus une connotation professionnelle (séniorité dans le poste) que démographique.

Nous avons fait le choix d'utiliser les énoncés les plus significatifs se rapportant à l'employabilité individuellement perçue. Retrouvons, en annexe, les qualités psychométriques de l'échelle créée par nos chercheurs (*Annexe 12 : QPE_Roth_Arnold*).

Section 2 : L'origine du développement de l'échelle portant sur le Sentiment d'Employabilité

Nous avons, donc, décidé de développer un outil de mesure dédié au Sentiment d'Employabilité et à destination, en priorité, des cadres seniors (du secteur privé français) via des échelles existantes, la revue de littérature et la recherche qualitative terrain .

En annexe, nous pouvons retrouver les éléments constitutifs du questionnaire exploratoire puis final (*Annexe 13 : Bases_Preparation_Questionnaire*).

Le tableau récapitulatif (ci-dessous) indique l'origine des énoncés issus, à la fois, de la recherche académique antérieure et de notre recherche qualitative terrain.

L'objectif visé était d'utiliser des énoncés qui soient parlants (toujours d'actualité) ou qui fassent écho, au niveau de l'échantillon spécifique ie les cadres seniors du secteur privé français.

Source et correspondance des items

Recherches antérieures et étude exploratoire qualitative

(questionnaire final)

Comp1	Compétences	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et peu d'erreurs.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Comp2		Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour prendre les décisions immédiates concernant mon travail.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Comp3		Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour exécuter mon travail de façon indépendante.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Ant1	Anticipation	Je considère que j'ai la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Ant2		Je cherche à remédier à mes faiblesses d'une manière systématique.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Ant3		Je consacre mon attention à la mise en œuvre de ma connaissance et de compétences que j'ai récemment acquises.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Flex1	Flexibilité	Il est facile pour moi de m'adapter aux changements dans mon environnement de travail.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Flex2		Il est facile pour moi de changer d'entreprise, si je considère que c'est nécessaire.	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Flex3		Je trouve qu'il est agréable de travailler avec de nouvelles personnes	VD Heidje & VD Heijden →Bader
Tre1	Techniques de Recherche d'Emploi	Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d'emploi.	VRyan & Vinokur – Wanberg et al. → Othmane
Tre2		Je sais comment détecter des employeurs potentiels et leur envoyer des candidatures spontanées.	VRyan & Vinokur – Wanberg et al. → Othmane
Tre3		Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer une candidature.	VRyan & Vinokur – Wanberg et al. → Othmane
Tre4		Je suis en mesure de rédiger moi-même un cv et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse.	VRyan & Vinokur – Wanberg et al. → Othmane
Sefp1	Sentiment d'Efficacité Personnelle	Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un emploi équivalent au mien dans une structure similaire.	Rothwell & Arnold
Sefp2		Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au mien dans différents types d'organisations.	Rothwell & Arnold
Sefp3		Je pourrais obtenir de nombreux emplois différents correspondant à mes compétences et à mon expérience.	Rothwell & Arnold
Form1	Formation Continue	J'ai déjà eu l'occasion de m'auto-former.	Etude qualitative
Form2		Il m'est arrivé de prendre l'initiative de suivre une formation (CIF, DIF...).	Etude qualitative
Form3		J'envisage de suivre une formation dans un futur proche (CIF, DIF...).	Etude qualitative
Form4		Je me suis déjà donné(e) les moyens (même financiers) pour accéder à une formation (CIF, VAE...).	Etude qualitative
Form5		J'envisage de suivre une formation (CIF, VAE ...) dès que possible, même au prix de quelques sacrifices.	Etude qualitative

Form6	Formation Continue	Je me suis bien formé(e) aux nouvelles technologies.	Etude qualitative
Form7		Je vais me former à de nouvelles technologies dès que l'occasion se présentera.	Etude qualitative
Afe1	Autres Formes d'Emploi	Dans ma carrière, j'ai déjà été mon propre patron.	Etude qualitative
Afe2		Je souhaiterais devenir mon propre patron dans le futur.	Etude qualitative
Afe3		J'ai déjà été recruté(e) en tant que non cadre.	Etude qualitative
Afe4		J'envisage aussi de travailler en tant que non cadre.	Etude qualitative
Afe5		J'ai déjà exercé un métier manuel.	Etude qualitative
Afe6		Il est possible que j'accepte un emploi manuel.	Etude qualitative
Afe7		Je suis déjà intervenu(e) en entreprise sous une forme d'emploi non salariée.	Etude qualitative
Afe8		J'envisage d'exercer une activité sous une forme d'emploi non salariée.	Etude qualitative
Consval1	Conscience de sa Valeur	Je suis conscient(e) de ce que je peux apporter à un employeur sur le marché du travail actuel.	Etude qualitative
Consval2		Je suis conscient(e) de ma valeur (y compris marchande) sur le marché du travail actuel.	Etude qualitative
Consval3		J'ai le sentiment que je peux être exigeant(e) si une opportunité vient à se présenter.	Etude qualitative
Consval4		Je pense que mon profil est susceptible d'intéresser plusieurs employeurs potentiels.	Etude qualitative
Conream1	Connaissance de la Réalité du Marché	Je connais les débouchés potentiels de mon cœur de métier.	Etude qualitative
Conream2		Je connais les conditions d'accès à l'emploi dans mon secteur d'activités.	Etude qualitative
Conream3		Je connais les dernières évolutions de l'emploi dans mon secteur d'activités.	Etude qualitative
Polyv1	Polyvalence	J'accepte facilement d'endosser un nouveau rôle dans la structure qui m'emploie.	Etude qualitative
Polyv2		Je suis prêt(e) à tenter une expérience professionnelle à l'étranger.	Etude qualitative
Polyv3		J'envisage d'exercer des activités associatives en dehors de mon champ professionnel.	Etude qualitative
Visisf1	Visibilité du Savoir Faire	Je pense que je peux valoriser mon savoir-faire à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).	Etude qualitative
Visisf2		Je sais comment valoriser mon savoir-faire à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).	Etude qualitative
Visisf3		Je prends systématiquement l'initiative pour communiquer sur mes activités professionnelles.	Etude qualitative
Res1	Réseau	Mon réseau m'a été utile à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé(e)).	Etude qualitative
Res2		J'ai eu l'occasion d'utiliser mon réseau à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé(e)).	Etude qualitative
Res3		J'ai déjà utilisé mon réseau dans le cadre de la fonction que j'exerce.	Etude qualitative
Res4		J'ai déjà utilisé les réseaux professionnels webs actuels (Viadeo, Linked-in...).	Etude qualitative
Res5		Il m'est arrivé de proposer à des collègues d'utiliser mon carnet d'adresses dans le contexte professionnel.	Etude qualitative

Tableau QL11 – Origines et correspondance des items

Section 3 : La validité et fiabilité des instruments de mesure

Dans l'optique d'une recherche qui se veut rigoureuse et réappropriable par des pairs, il faut, donc, s'assurer de la **validité** et de la **fiabilité** des instruments de mesure (Fornell & Larcker, 1981 ; Gerbing & Anderson, 1988 ; Hair et al., 2010).

La validité **interne** englobe la **validité du construit** et la **fiabilité**.

La validité **externe** est la possibilité de généraliser les résultats à la population.

L'unidimensionnalité consiste à établir un éventail d'indicateurs empiriques reliés à un construit.

Les différents types de validité ont trait, à la fois, à la recherche dans son ensemble (validité interne et validité externe) ainsi qu'aux éléments de la recherche (concepts ou instruments de mesure utilisés). La validité consiste à s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats obtenus sans oublier la possibilité de généralisation de ces résultats (Thietart, 2011).

La **fiabilité** cherche à prouver que le processus de recherche peut être répété par un autre chercheur à un autre moment et avec le même résultat : il s'agit de deux niveaux de fiabilité (instruments de mesure utilisés et recherche globale). Le critère généralement admis pour la fiabilité d'un construit (Hair et al., 2010 ; Gavard Perret et al., 2012) est l'alpha de Cronbach (supérieur à 0.7) et le Rhô de Jöreskog (supérieur à 0.7).

La **validité du construit** relève du champ des sciences sociales où l'objet de recherche porte, souvent, sur des concepts abstraits non directement observables. La validité du construit (ou de trait) a pour but de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier : l'instrument doit mesurer ce à quoi il est destiné (mesurer précisément et uniquement les construits analysés).

Leary-Kelly & Vokurka (1998), dans la lignée de Schwab (1980) parle de la représentation des correspondances entre un construit et la procédure dite opérationnelle pour mesurer ou manipuler ce construit.

La validité du construit, dans les recherches en management, bute au niveau du processus d'opérationnalisation de l'objet de recherche qui doit être en phase avec le concept théorique.

Dans une recherche quantitative, la validité du construit consiste à s'assurer que les items utilisés pour mesurer un phénomène sont suffisamment corrélés entre eux (« validité convergente ») et que les indicateurs utilisés pour mesurer des phénomènes différents sont faiblement corrélés entre eux afin de permettre la distinction des phénomènes étudiés (« validité discriminante »).

En résumé, tester la validité du construit (c'est-à-dire : contenu, convergente, divergente et nomologique et prédictive Hair et al., 2010) consiste à vérifier que les items mesurant la même chose convergent et se distinguent d'items mesurant des phénomènes différents.

Au niveau de la validité du **contenu**, le sens des items utilisés ne doit pas prêter à confusion (employabilité versus Sentiment d'Employabilité) : le concept doit être représenté sous tous ses aspects. Il s'agit de s'intéresser à la capacité de l'instrument de mesure à capter les différents aspects du construit étudié.

La validité **nomologique** représente l'existence d'une corrélation entre l'instrument et une mesure proche (Gavard Perret et al., 2012). Cette validité est, souvent, en interaction avec la validité dite **faciale (de consensus)** qui est fondée sur le jugement du chercheur et des pairs.

La validité **prédictive** fait partie de la validité du **critère** (degré auquel on peut affirmer que le construit opérationnalisé est corrélé au concept qu'il est censé représenter). La mesure du concept et la mesure du critère sont espacées dans le temps. On utilise cette validité dans le cas de la mise en relation entre concepts et comportements (Evard et al., 2009).

Pour une échelle de mesure, la validité est posée lorsque l'instrument possède une validité discriminante et une validité convergente.

La validité **convergente** consiste à vérifier si la mesure d'un construit (obtenue avec un instrument) est corrélée avec celle produite par un ou plusieurs autres instruments. Elle est instaurée lorsque plusieurs mesures d'un même construit sont fortement corrélées entre elles. Elle a pour but de vérifier que les indicateurs (supposés mesurer le même phénomène) sont corrélés. La validité convergente est démontrée lorsque la variable latente partage plus de 50 % de sa variance avec chacune de ses mesures. Deux mesures du concept par deux méthodes différentes sont efficaces.

Le carré de la contribution factorielle (loading) doit être supérieur à 0.50 (ce coefficient représente le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit) ou qu'au moins la moyenne des loadings au carré soit supérieure à 0.50 selon le critère de Jöreskog (Fornell & Larcker, 1981). Il s'agit du degré auquel deux mesures du même concept (par deux méthodes différentes) sont convergentes.

La **validité discriminante** indique le niveau auquel un concept diffère d'un autre concept. Cela renvoie à la sensibilité/spécificité de l'échelle de mesure. Elle a pour objectif de vérifier si les mesures de construits différents (obtenues avec un ou plusieurs instruments) ne sont pas corrélées ou le sont, sinon, faiblement.

Elle s'établit lorsque les mesures du construit sont faiblement corrélés avec des mesures de construits différents. Elle est fondée sur le fait que les corrélations entre des items appartenant à des construits différents (corrélation « inter ») doivent être plus faibles que les corrélations entre des items appartenant aux mêmes construits (corrélation « intra »).

Pour s'assurer que les variances latentes sont bien discriminées, il est possible de voir si la variance extraite (que chaque variable latente partage avec ses valeurs manifestes) est supérieure au carré de sa corrélation avec chacune des autres variables latentes (Gavard Perret et al., 2012). Le but est de vérifier que si deux concepts sont différents théoriquement, leurs mesures respectives sont effectivement différenciées.

La **validité convergente** sera vérifiée si chaque construit partage plus de 50 % de variance avec ses mesures et la validité discriminante (ou divergente) sera vérifiée si chaque construit explique plus de variance de ses indicateurs (items), qu'il n'en partage avec les autres construits.

Section 4 : Le pré-test et la méthode de collecte de données utilisée

Il s'agit d'une étape clé dans le processus de collecte de l'information liée à la typologie de l'étude, de ses objectifs et de ses contraintes (y compris sur le plan matériel et au niveau de la gestion du temps).

L'enquête par questionnaire s'est imposée naturellement : c'est un mode fréquent au niveau des recherches en sciences de gestion (échantillon significatif par la taille, traitement ultérieur facilité des données sur le plan quantitatif). Ce mode permet l'obtention, dans un temps relativement maîtrisé, de réponses auprès d'un grand nombre de répondants.

Le traitement -à posteriori- via le test d'hypothèses sur un échantillon plus large (pour la phase quantitative exploratoire puis confirmatoire) justifie notre choix.

Nous avons, donc, procédé à une étude exploratoire au moyen d'entretiens semi-directifs dans le but de générer des items complémentaires pour la construction de l'échelle portant sur le Sentiment d'Employabilité.

4-1 : La réalisation du pré-test du questionnaire

Nous avons sciemment opté pour une phase de pré-test (sur huit semaines) et sur un échantillon ($N=51$) comprenant treize spécialistes de l'emploi des cadres et de l'insertion professionnelle (profils confirmés).

L'échelle la plus utilisée en gestion (et plus particulièrement en gestion des ressources humaines) est celle de Likert, proposée en 5 ou 7 modalités : nous avons opté pour les 7 modalités sur un continuum allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout-à-fait d'accord ».

Le pré-test s'est déroulé via des entretiens en face-à-face d'une heure trente environ.

En annexe, le questionnaire qui a été pré-testé ([Annexe 14_Questionnaire_Pré_Test](#)).

4-2 : l'échantillon cible et la collecte de données du pré-test

L'échantillon du pré-test ($N=51$) comportait 47 % d'hommes et 53 % de femmes, dont 76 % d'actifs et 24 % de demandeurs d'emploi.

Les répondants étaient de formation égale ou supérieure à Bac +4 (et plus).

La typologie du diplôme était la suivante :

- ESC (Ecole Supérieure de Commerce) : 14 %

- Ingénieurs : 14 %
- Universitaire : 57 %
- Mixte : 6 %
- IEP : 4 %.

Les secteurs d'activité représentés étaient à 45 % le secteur associatif, 25 % le secteur industriel, 23 % le secteur tertiaire et autres (7%).

La classe d'âge était la suivante :

- 45/49 ans : 37 %,
- 50-54 ans : 35 %,
- 55-59 ans : 18 %,
- 60 ans et plus : 8 %.

Il est à noter que la classification liée aux secteurs d'activités économiques est une classification Insee dédiée aux créateurs d'entreprise (Insee, enquêtes Sine, 2010).

En annexe, le descriptif de l'échantillon qui a servi au pré-test

(Annexe 15_Echantillon_Pré_Test).

4-3 : les résultats du pré-test

A l'issue du pré-test, les énoncés suivants ont posé problème à deux reprises :

- Ream3 (Connaissance de la réalité du marché) : « Je connais les critères d'accès à ma profession » ;
- Consval3 (Conscience de sa valeur, y compris marchande) : « J'ai le sentiment que je peux décliner le premier emploi proposé » ;
- Ant3 (Anticipation) : « Je suis concentré/e sur mon développement continuel ».

4-4 : L'administration du questionnaire final

Le questionnaire final (relu par des pairs au niveau du contexte professionnel) et validé par mes deux directeurs de recherche a été administré via la Junior Entreprise du groupe HEC (sur une période de dix semaines avec deux chefs de projet dédiés).

Le questionnaire a été transmis par mail à 1515 cadres et une relance téléphonique puis mail a été effectuée à posteriori : le taux de retour fut de 33 % pour l'obtention de 500 répondants au final.

Cette collecte, via un organisme externe, a été auto financé.

Il s'agit d'un échantillon de convenance auprès d'une population composée –majoritairement- d'anciens diplômés d'HEC, école supérieure de commerce française renommée et classée en groupe A (dont la réputation véhiculée reste favorable...en termes d'employabilité même dans un contexte de crise), constitué de cadres seniors (actifs et demandeurs d'emploi).

Le choix de la structure HEC (Junior Entreprise du groupe HEC) se justifiait en termes de professionnalisme (un support téléphonique sur 6 jours, de logistique assurée et de résultats antérieurs probants).

En annexe([Annexe 16_Questionnaire_final](#)), le questionnaire final qui a été mis en forme sous Monkey Survey puis diffusé par mails ciblés avant relances (mails puis téléphoniques).

Section 5 : La statistique descriptive de l'échantillon final

L'échantillon valide (460 répondants) se compose de 61,5 d'hommes et 38,5 % de femmes.

Il faut savoir, qu'en 2013, 67 % des cadres seniors sont des hommes (leur poids étant légèrement plus important que pour l'ensemble de la population cadre, à savoir 65 % (Legrand et al., 2013).

En annexe, nous pouvons examiner la répartition de l'effectif global (N=460) au niveau de l'âge (variable continu) :

([Annexe 1A_Histogramme_Repartition_Age_Effectif_Global](#)) ;

([Annexe 1B_Repartition_Age_Effectif_Global](#)).

85,4 % de ces cadres sont en activité et 14,6 % sont en recherche d'emploi. Le cursus initial s'est effectué en France dans 98,5 % des cas recensés.

(Annexe 2A & 2B_Stats_Descriptives_Var_Categ).

La typologie du diplôme le plus élevé est la suivante :

- 80 % sont de formation ESC (Ecole Supérieure de Commerce) à savoir HEC,
- 7,6 % ont un cursus initial de type Ingénieur,
- 7,8 % ont un cursus de départ universitaire,
- 21 % des personnes interrogées ont un autre diplôme (dont international).

La situation familiale des répondants se présente ainsi :

- 73,3 % sont en couple avec un ou des enfants,
- 12,6 % sont en couple sans enfant,
- 14,1 % des personnes interviewées se déclarent célibataires.

La ventilation au niveau du secteur d'activités est la suivante :

- 22,4 % pour le secteur industriel,
- 19,8 % pour les activités financières et assurances,
- 12 % pour les activités correspondantes au soutien aux entreprises,
- 8,7 % pour le secteur Information et Communication,
- 6,3 % pour les activités d'enseignement, de santé et d'action sociale,
- 6,3 % pour le domaine Commerce et réparation,
- 3 % pour l'univers des transports et entreposages,
- 2 % pour les activités immobilières,
- 1,5 % pour le domaine de la construction,
- 0,7 % pour les activités relevant de l'hébergement et de la restauration,

- 0,4 % pour les activités correspondant aux services dédiés aux ménages,
- 17 % enfin pour d'autres activités ([Annexe 3A & 3B_Stats_Descriptives_Diagrammes](#)).

Section 6 : Le traitement et le nettoyage des données récoltées

Le nettoyage des données de fait à partir des données brutes afin de procéder à l'analyse des valeurs manquantes et extrêmes ainsi que de la normalité.

On cherche à vérifier que les conditions de l'analyse statistique sont réunies afin d'avoir des données appropriées et surtout non biaisées au niveau des estimations.

On exporte le fichier (excel) de données brutes (500 répondants) sur [Spss Statistics 21](#) : la préparation des données porte, essentiellement, sur les valeurs manquantes ainsi que les valeurs extrêmes ou aberrantes.

6-1 : Le traitement des valeurs manquantes

La vérification de la présence de données manquantes dans le fichier des données est incontournable. Les estimations statistiques peuvent être biaisées si les valeurs manquantes ne sont pas correctement traitées. Certains chercheurs remplacent la valeur manquante par une valeur moyenne ou très fréquente (Thiétart, 2007) ce qui peut présenter un risque de biais par rapport aux estimations statistiques. Le processus qui suit est utile lorsqu'il est envisagé le recours aux équations structurelles.

Au niveau de l'analyse des valeurs manquantes, trois situation prévalent (Little & Rubin, 2002) :

- « *Missing Completely At Random* » (*MCAR*) : la valeur manquante l'est pour une raison complètement aléatoire (de façon indépendante des répondants **et** des variables) → le test de *Little* (seuil à 0.05) est-il significatif ? Oui, car le seuil ici est à 0.015, donc on va rejeter l'hypothèse *H0* à savoir les valeurs manquantes sont de type *MCAR* ;

- « *Missing At Random* » (*MAR*) : la valeur manquante l'est pour une raison aléatoire ; elle dépend d'au moins une variable, ce qui est notre cas (en l'occurrence, la variable concernant l'âge : 7 personnes impactées) ;

- « *Missing Not At Random* » (*MNAR*) : la valeur manquante l'est de façon non aléatoire, pour une raison spécifique (dépendante -à la fois- des variables et des répondants).

Au niveau de Spss, on procède à l'analyse des valeurs manquantes (Analyse/analyse des valeurs manquantes...) en utilisant le module *MVA* (Missing Value Analysis) de Spss et l'imputation des valeurs manquantes par la méthode *EM* (Expectation Maximization).

Seule la variable « âge » présente 7 valeurs manquantes sur une variable ie l'âge (soit 1,4 % de l'échantillon final) sur les 500 répondants ([Annexe 4_Val_Manquantes](#)) donc nous nous pouvons choisir n'importe quelle option : l'élimination ou l'imputation.

Nous avons opté pour l'imputation, en utilisant la méthode *EM* (ou *Expectation Maximization*) proposé, par défaut, par Spss.

6-2 : Le traitement des valeurs extrêmes ou aberrantes

Le fichier peut, aussi, contenir des valeurs extrêmes : il est important de vérifier cette éventualité, car cela crée des problèmes de normalité. La recherche de ces données ne peut s'effectuer que sur des variables quantitatives : les valeurs qualitatives (de type nominal ou ordinal) ne sont pas concernées. Une valeur extrême est une valeur improbable comparée aux valeurs fournies par les autres répondants (par exemple, cela peut être la conséquence d'une erreur de saisie, d'un manque d'attention...). L'impact de ces valeurs sur certaines statistiques (comme la moyenne et la dispersion) est réel. Un point extrême est un objet aberrant au sens où il est très différent des autres éléments de la base de données. La présence de points extrêmes peut biaiser fortement les résultats des analyses en transformant le nuage de points de façon difficile à examiner. Plusieurs méthodes existent pour localiser les valeurs extrêmes :

- Les méthodes graphiques (Boxplot ou Boîte à moustaches, Steam and Leaf Plot ou Tige et Feuille, l'histogramme),
- Les méthodes statistiques (Zscore, Distance de Mahalanobis).

On adoptera la méthode des Z scores en éliminant les répondants dont les Z scores par variables sont significativement supérieurs (en valeurs absolues) à 3.29 écart type ou σ (Field, 2009).

Nos variables sont ordinales : le recours à l'EFA (Analyse Factorielle Exploratoire) est possible, car il est prouvé qu'à partir de 5 modalités au niveau du questionnaire (dans notre cas : il y en a 7) et si la distribution est proche de la normalité (ou quasi-normale), on peut considérer que les variables ordinales se comportent comme des variables dites intervalles. Pourquoi ? Les tests de normalité ne sont valables que pour les variables continues (Test de *Shapiro Wilks & Kolmogorov Smirnov*). Donc, on va examiner :

- Le *Skewness* (Asymétrie) & *Kurtosis* (Aplatissement) compris entre -2 et 2 (pour les puristes, cela peut être entre -1 et 1) ;
- Le *Z score du Skewness & Kurtosis* compris entre -3 et 3 si la taille de l'échantillon est inférieur à 300 (si l'échantillon est supérieur à 300, la valeur du *Skewness & Kurtosis* suffit : on applique la loi des grands nombres).

On procède, par étapes, au retrait des répondants à problèmes.

Au niveau de Spss, on procède à l'analyse des données descriptives/Descriptif en utilisant, après avoir affecté les variables, les options de Kurtosis et de Skewness (Asymétrie) :

On note quelques problèmes de Skewness et de Kurtosis au niveau des items suivants

(Compétences, Anticipation, Techniques de Recherche d'Emploi, Autres Formes d'Emploi, Visibilité du Savoir Faire et le Niveau d'études) :

- Comp1 – Comp2 – Comp3 (*Echelle de Van der Heijde & Van der Heijden, 2005*),
- Ant1 (*Echelle de Van der Heijde & Van der Heijden, 2005*),
- Tre4 (*Echelle de Van der Heijde & Van der Heijden, 2005*),
- Afe5 (recherche qualitative : item portant sur l'exercice d'un travail manuel par le passé),
- Visisf1 (recherche qualitative : capacité à valoriser son savoir-faire en interne dans l'organisation),

Et le niveau d'études.

Au niveau des résultats :

- Z Comp1 impacte 6 répondants,
- Z Comp2 impacte 6 répondants,
- Z Comp3 impacte 1 répondant,
- Z Ant1 impacte 3 répondants,
- Z Tre4 impacte 3 répondants,
- Z Visisf1 impacte 5 répondants,
- Z NivEtudes impacte 4 répondants.

21 individus sont concernés par le Zscore de Afe 5 (s'agissant, in fine, d'un problème d'énoncé, l'item sera ensuite éliminé). On procède au retrait des individus à problèmes (Zscore > 3.29) pour arriver à un fichier exploitable de 460 personnes

(Annexe 5 Val_Extremes & 6 Val_Extremes_Bis).

6-3 : La normalité des distributions

Les variables doivent suivre une distribution proche de la loi Normale.

La condition de normalité (pour chaque variable à expliquer) est à vérifier au sein de chaque groupe. Même si cela ne garantit pas la normalité multivariée, le respect de cette condition (plus facile à tester) fait que toute éventuelle violation de l'hypothèse de normalité multivariée devrait rester sans conséquence (Gavard Perret et al., 2012).

Il existe plusieurs critères de normalité :

- Sur le plan statistiques (et au niveau des tests de normalité) : le test de Kolmogorov Smirnov et celui de Shapiro Wilks (Field, 2009). Ces tests doivent être non significatifs. L'hypothèse H_0 est toujours rejetée au niveau des variables de type Likert (ce qui est notre cas),

- Sur le plan statistiques : les tests de Skewness (Asymétrie) et de Kurtosis (Aplatissement) compris entre -2 et 2 (critère ordinaire) ou entre -1 et 1 (critère strict),
- Sur le plan graphique : on peut, aussi, examiner la courbe QQ Plot (par item) ainsi que l'histogramme, item par item.

Cependant, il est avéré que les items de questionnaire (de type Likert) ne satisfont que rarement, sinon jamais, aux tests de normalité (Warner, 2012). Pour autant, les résultats sont jugés fiables dès que l'on a une distribution proche de la normalité. Nous sommes dans cette situation en examinant les tableaux se reportant aux statistiques descriptives (Skewness/Asymétrie & Aplatissement/Kurtosis) : les valeurs doivent être comprises entre -2 et 2 (pour les puristes : entre -1 et 1)...et en analysant la valeur des Z scores qui doit être comprise entre -3 et 3.

On arrive, donc, à la quasi-normalité des données ce qui permet la possibilité d'utiliser les méthodes suivantes :

- Structural Equation Modeling (SEM),
- Exploratory Factor Analysis (EFA),
- Confirmatory Factor Analysis (CFA).

Conclusion du Chapitre 1

Nous avons préparé les données pour pouvoir mener des analyses factorielles.

Nous avons traité les valeurs manquantes et extrêmes : le but est d'avoir des données adaptées pour l'analyse factorielle, avec des résultats généralisables à la population.

Chapitre 2 : L'échelle de mesure portant sur le Sentiment d'Employabilité

Toutes les conditions sont réunies pour commencer les analyses factorielles.

L'objectif principal des analyses factorielles est de simplifier les données en mettant en évidence un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés sous-jacents.

De façon générale, elles permettent :

- de structurer des variables (identifier les facteurs sous-jacents à un grand nombre de variables),
- de simplifier un grand tableau de données (Thiétart, 2007).

Nous aborderons donc :

- dans un premier temps : l'Analyse Factorielle Exploratoire ou EFA, dont le but est d'identifier les facteurs à partir des variables observables (Evrard *et al.*, 2009) tandis que la phase confirmatoire consiste à s'assurer que les données recueillies vérifient une structure définie –en amont- en fonction d'hypothèses théoriques ou à partir de résultats de recherches précédentes (3-2-1).
- dans un second temps : l'Analyse Factorielle Confirmatoire ou CFA (3-2-2),
- l'instrument de mesure définitif (3-2-3),
- le modèle bi-factoriel (3-2-4).

Introduction

Pour construire une échelle, il existe trois écoles :

- La première : (EFA sous Spss) consiste à faire la moyenne des variables du même facteur.

On travaille sur des variables observées (et non latentes) ce qui implique qu'il est plus difficile de capturer les spécificités du construit ;

- La seconde (EFA puis CFA) commence par une analyse factorielle exploratoire puis confirmatoire (*notre option*). Les variables latentes sont mises en relation entre elles. Le modèle du construit est, donc, plus affiné. Le processus tient compte des erreurs de mesure (modélisation des erreurs). *Ce choix permettra le développement d'une échelle de mesure portant sur le Sentiment d'Employabilité,*

- La méthode dite IFA (Item Factor Analysis) est la troisième possibilité (Wirth & Edwards, 2007).

Rappelons les étapes clé du processus, à savoir :

-l'étude des items les plus corrélés entre eux sous la gouvernance d'un même facteur (Analyse Factorielle Exploratoire) ;

-l'analyse de la solidité des dimensions liées au concept du Sentiment d'Employabilité.

La mise en évidence d'un modèle bi-factoriel permettra de constater l'existence d'un facteur général et de dimensions spécifiques.

Section 1 : L'Analyse Factorielle Exploratoire (EFA)

L'Analyse Factorielle Exploratoire a pour but de réduire les variables initiales en en nombre réduits de facteurs. Ceux-ci sont la conséquence de combinaisons linéaires des variables initiales (dont les coefficients émanent de poids factoriels : certaines variables initiales peuvent engendrer –plus que d'autres- la formation d'un axe particulier).

La règle est la suivante : pour modéliser le processus, il faut passer par deux phases.

- La première phase est exploratoire et permet de trouver un modèle ajusté aux données ;

- La seconde est confirmatoire et permet de valider le modèle obtenu dans l'étape exploratoire.

Pour éviter « l'overfitting » c'est-à-dire que le modèle dépend de l'échantillon et ne fonctionne pas (ou ne se généralise pas) sur d'autres échantillons, on va utiliser deux échantillons indépendants. On peut utiliser deux échantillons indépendants ou sinon une grande collecte divisée de façon aléatoire (nous avons opté pour cette solution).

Plusieurs processus co-existent :

- le K-Fold Cross Validation (ou validation croisée en k parties). Un exemple de K Fold (Hold Out avec $k = 2$) consiste à couper le fichier en deux parties égales avec un premier échantillon pour construire le modèle. On utilise les résultats du premier échantillon pour prédire le deuxième. On regarde, ensuite, la corrélation entre les estimations du deuxième échantillon et les estimations prédites par le premier (taux de prédiction),

- la version simplifiée : le premier échantillon (par exemple, un tiers) sert à construire le modèle jusqu'à obtenir de bons fits (indices d'ajustement). Ce fut notre option (avec 160 participants) en obtenant de bons fits. Avec le deuxième échantillon (indépendant), on étudie l'ajustement du modèle obtenu en phase exploratoire (dans notre cas : $N=300$). Si l'ajustement est bon, le modèle est viable.

Pour Leary-Kelly & Vokurka (1998), l'EFA est une méthode analytique utilisée pour condenser un groupe d'indicateurs empiriques dans un champ plus restreint de variables latentes (avec un minimum de perte d'informations).

Une des composantes de l'EFA (Analyse Factorielle Exploratoire) est l'ACP (Analyse en Composantes Principales), méthode qui maximise la variance et permet d'extraire les composantes principales. Le processus se fait via Spss.

L'objectif est de voir les items mal placés et ceux qui sont correctement positionnés par facteurs (avec loadings > 0.5).

Pour Evard et al., (2009), il faut distinguer deux types d'analyses :

-L'Analyse en Composantes Principales (similaire à une approche de résumé empirique dans laquelle les facteurs sont exprimés comme des combinaisons linéaires exactes des variables) est une méthode d'Analyse Factorielle. Dans ce processus –pour voir le poids factoriel élevé des variables sur un ou plusieurs axes, il est recommandé d'effectuer des rotations. Les données doivent être métriques et factorisables. Les tests de significativité Kaiser, Meyer & Olkin (KMO) et de spécificité de Bartlett permettent de voir s'il est nécessaire de poursuivre l'Analyse Factorielle ou pas. Ils vérifient la capacité des données à être factorisées ;

-L'Analyse factorielle classique (proche d'une démarche théorique notamment psychométrique, dans laquelle chaque variable se compose de deux parties). La première étant une combinaison linéaire des facteurs communs sous-jacents. La deuxième pouvant être interprétée comme un terme d'erreur. Les termes d'erreurs –ou composantes spécifiques- sont normalement indépendants entre eux –d'une variable à l'autre-. Les termes d'erreurs sont, aussi, indépendants des facteurs communs.

1-1 : L'Analyse Factorielle

Notre choix s'est porté sur l'Analyse Factorielle « pure » ou classique qui optimise l'extraction de facteurs, processus idéal pour la réalisation d'équations structurelles (car modèle plus fiable). Le processus se fait via Spss (Analyse/Réduction des dimensions/Analyse factorielle...Extraction/Maximum de Vraisemblances). Cela optimisera l'Analyse Factorielle confirmatoire.

L'indice KMO est utile pour trouver une factorisation intéressante des données. On analyse la matrice des corrélations : la corrélation brute entre deux variables est influencée par les autres. La corrélation partielle est utilisée pour mesure la relation véritable entre deux variables en enlevant l'influence des autres. L'indice cherche à confronter la corrélation brute avec la corrélation partielle (**Annexe 7 _Indice_KMO**). Nos résultats montrent un KMO > à 0,8, donc méritoire (A. Field, 2013) et des items suffisamment corrélés.

Les items sont globalement bien corrélés surtout pour l'EFA.

La justification de la démarche adoptée est la suivante : l'utilisation de l'Analyse en Composantes Principales et des régressions est plutôt idéale pour le traitement de données qui en comportent pas d'erreurs de mesure.

Dans le cas présent, le recours à l'Analyse Factorielle pure (puis aux équations structurelles) se justifie par le fait que l'on travaille sur des variables latentes et des construits...et plus particulièrement, sur de la mesure de perceptions individuelles via du déclaratif (donc comportant des erreurs de mesure).

Ce choix donne, in fine, une meilleure représentation théorique des concepts utilisés en réduisant les erreurs de mesure, d'une part. Ce processus augmente la précision de l'estimation statistique des relations entre les concepts (Hair et al., 2010).

Ce procédé met en évidence sept facteurs distincts et cohérents sur 11 valeurs extraites, que nous allons commenter ([Annexe 8_EFA_460](#) & [Annexe 9_EFA_161](#)).

Le facteur 1 lié au [Réseau](#) (Res3-Res1-Res2-Res5) obtient de grands loadings (en moyenne >.7). La validité de contenu est satisfaite et correspond à l'exploitation de son propre réseau physique. Le réseau physique correspond instinctivement, dans la pratique, à un mode privilégié d'accès et de retour à l'emploi pour les cadres seniors (au-delà des réseaux virtuels professionnels et/ou sociaux)...malgré le manque d'appétence naturel pour ce mode de retour possible à l'emploi privilégié cependant par les tpe et les pme (problématique culturelle vs les pays anglo-saxons).

Le facteur 2 lié au [Sentiment d'Efficacité Personnelle](#) –dans le contexte professionnel- (Sefp2-Sefp1-Sefp3) possède des loadings très importants. La validité de contenu a été éprouvée par les chercheurs Rothwell & Arnold (2004) via leur échelle de mesure portant sur la perception individuelle de l'employabilité.

Le facteur 3 lié à l'accès à la [Formation](#) (Form3-Form5-Form4-Form2) englobe des loadings satisfaisants.

La validité de contenu est sans ambiguïté et correspond aux démarches entreprises (passées ou à venir) dans le cadre de la formation continue.

Rappelons les moyens les plus utilisés : DIF (Droit Individuel à la Formation qui a disparu le 31 décembre 2014 pour être remplacé par le Compte Personnel Formation) et CIF (Congé Individuel de Formation).

Le recours au CIF correspond à un changement d'orientation (tout en étant en activité ou en suspendant son activité temporairement) au cours du parcours professionnel.

L'accès au DIF a été, essentiellement, utilisé lors de la rupture d'un parcours (dans le cadre d'une rupture conventionnelle ou transaction) ou au cours de l'activité pour des actions de courte durée (et avec l'accord de l'employeur). Sont exclus du facteur le recours à l'auto-formation et aux formations liées aux nouvelles technologies.

Le facteur 4 lié à la **Connaissance de la Réalité du Marché** (Ream2-Ream3-Ream1) possède des loadings élevés. Ce facteur a trait à la connaissance subjective des débouchés éventuels liés à la fonction et au secteur d'activités d'appartenance. La validité de contenu est concordante et correspond, à la fois, à une veille permanente métier et sectorielle...ainsi qu'à une certaine curiosité au niveau de l'évolution de son contexte professionnel (ce qui implique un investissement sur le plan temporel).

Le facteur 5 lié à la **Compétence** (Comp2-Comp1-Comp3) met en relief des loadings supérieurs. La validité de contenu a été mise à l'épreuve par les auteurs Van Der Heijde & Van Der Heijden (2005) via leur échelle de mesure portant sur l'employabilité et traduite, en français, par Bader (2007). La revue de littérature confirme l'importance clé de la compétence comme partie intégrante de l'employabilité.

Le facteur 6 lié à l'utilisation des **Techniques de Recherche d'Emploi** ou TRE (Tre2-Tre1-Tre3-Tre4) rassemble des loadings importants. La validité de contenu est satisfaisante. Elle correspond aux énoncés utilisés par Othmane (2011) via la construction de son échelle portant sur l'employabilité et inspirée des travaux de Wanberg et al., (1996), échelle de mesure liée à la recherche d'emploi.

Ce facteur correspond à l'évaluation concrète et factuelle de ses démarches classiques de recherche d'emploi, à la fois sur le marché dit visible et caché.

Le facteur 7 est lié aux **Autres Formes d'Emploi** (Afe7-Afe8-Afe1-Afe2) et recoupe de bons loadings élevés.

Il s'agit d'un facteur cohérent portant sur des formes d'emploi excluant le salariat classique...ce qui est dans la mouvance de ce qui est constaté dans la pratique : le cadre senior envisage ce mode de retour à l'emploi (aussi) par défaut lorsqu'il fait face aux manques d'opportunités (au niveau des statuts classiques) via les canaux traditionnels de recrutement.

Les valeurs dépassant 1 sont des erreurs d'estimation mais qui sont sans conséquence pour la suite de l'analyse puisque nous sommes dans la phase exploratoire.

Les facteurs suivants sont, désormais, définitivement exclus :

- *Anticipation* : bien que les items soient issus de recherches antérieures (échelle de Heidje & Heidjen (2005) reprise par Bader (2007), ils posent un réel problème de validité de contenu. Les items sont éclatés au niveau des facteurs Formation et Flexibilité. ;

- *Flexibilité* : les items sont, également, issus de recherches précédentes (échelle de Heidje & Heidjen (2005) reprise par Bader (2007) et mettent en lumière un souci probant de validité de contenu. Certains items sont partagés avec ceux du facteur relevant du Sentiment d'Efficacité Personnelle. Il y a un problème de « cross-loading » (ou validité discriminante), sur l'item Flex 2 versus le Sentiment d'Efficacité Personnelle (Sefp) et les autres formes d'emploi (Afe).

Au niveau des facteurs « Anticipation » et « Flexibilité », nous constatons que dans notre échantillon (ie exploratoire, confirmatoire ou total), le facteur n'émerge pas et n'est pas retenu dans l'analyse factorielle. L'explication possible serait la différence de typologie de population approchée notamment la classe d'âge et/ou le niveau de rémunération. ;

- *Conscience de sa valeur* (y compris marchande) : les items sont issus de l'étude exploratoire terrain et sont éclatés sur deux aspects : l'adéquation potentielle avec le marché du travail externe et la perception individuelle de sa valeur.

- *Polyvalence* : les items sont issus de la revue de littérature et de la recherche exploratoire terrain. Les items (relevant de l'adaptation organisationnelle) sont partagés avec ceux relevant de la flexibilité (Flex), de l'anticipation (Ant) et de la polyvalence (Polyv). Celui ayant trait à l'exercice possible d'activités associatives se recoupe avec la visibilité du savoir-faire vis-à-vis de l'extérieur (Visisf) ;

- *Visibilité du Savoir Faire* : les items sont issus de la recherche qualitative exploratoire et montrent un problème manifeste de validité de contenu. Il n'y a pas de reconnaissance homogène des items au niveau des répondants. Le facteur est, notamment, éclaté dans le facteur Réseau ;

On constate un problème de validité discriminante (« cross loading ») au niveau :

- de l'item Tre3 : l'utilisation des techniques de recherche d'emploi classiques (ie réponses aux offres émanant du web) ;

- de l'item Afe2 : le souhait d'aller vers l'entrepreneuriat;

On relève, notamment, un problème de validité convergente (ie loadings peu élevés) au niveau des items suivants : Visisf3 (l'appétence pour communiquer sur ses réalisations), Flex2 (la capacité à être mobile en dehors de l'organisation), Flex3 (c'est-à-dire l'item issu de l'échelle de Heidje & Heidjen en 2005 et qui se révèle peu parlant au niveau des participants), Polyv2 (le repositionnement à l'étranger), Flex1 (l'adaptation aisée aux changements organisationnels), Afe6 (le potentiel repositionnement sur un emploi qui ne soit pas intellectuel), Visisf1 (la capacité à valoriser son savoir-faire en interne) ;

On remarque également des scores, à la fois, faibles et segmentés pour les construits suivants :

Res4 (l'utilisation des réseaux webs professionnels et/ou sociaux versus l'utilisation des techniques de recherche d'emploi ou TRE), Cval3 (la posture exigeante face à une opportunité), Cval4 (l'intérêt potentiel d'un employeur pour sa candidature) et Form7 (le fait d'envisager de se former aux nouvelles technologies).

Ci-après, les qualités psychométriques pour le premier échantillon :

	Construit	Res	Sefp	Form	Comp	Tre	Ream	Afe	Min (rho VC)
<i>Val. Convergente</i>	Rho VC	0,645	0,781	0,529	0,668	0,561	0,728	0,537	0,529
<i>Fiabilité</i>	CR	0,878	0,914	0,768	0,858	0,835	0,888	0,773	
<i>Fiabilité</i>	Alpha	0,874	0,912	0,761	0,856	0,832	0,884	0,764	

Tableau QT 1A – Validité Convergente & Discriminante – Echantillon 1 (N=161)

Ci-après, le tableau des construits (Alpha de Cronbach) au niveau de l'analyse exploratoire ↓

Construit	Réseau (Res)	Sentiment d'Efficacité Personnelle (Sefp)	Formation Continue ou Permanente (Form)	Compétence (Comp)	Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)	Connaissance de la réalité du marché (Ream)	Autres Formes d'Emploi (Afe)
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,874	0,912	0,761	0,856	0,832	0,884	0,764

Tableau QT 1B– Alpha de Cronbach des construits – Echantillon 1 (N=161)

Nous allons étudier ce modèle sous [Amos v. 21](#) (les modèles CFA tiennent compte des erreurs de mesure) pour concrétiser la mise en perspective de l'échantillon exploratoire (N=161) versus les construits suggérés par l'Analyse exploratoire (EFA).

1-2 : Les nouveaux construits émanant de l'analyse exploratoire

Nous construisons le modèle de base exploratoire avec les construits reconfigurés par notre précédente analyse, en utilisant la méthode des CFA (analyse factorielle confirmatoire).

Il s'agit d'une version de l'Analyse Factorielle Confirmatoire dans laquelle les hypothèses spécifiques (structure et relations entre les variables latentes) sont testées (Field, 2012). Pour Leary-Kelly & Vokurka (1998), le processus permet de tester des hypothèses selon l'unidimensionnalité d'un éventail de mesures.

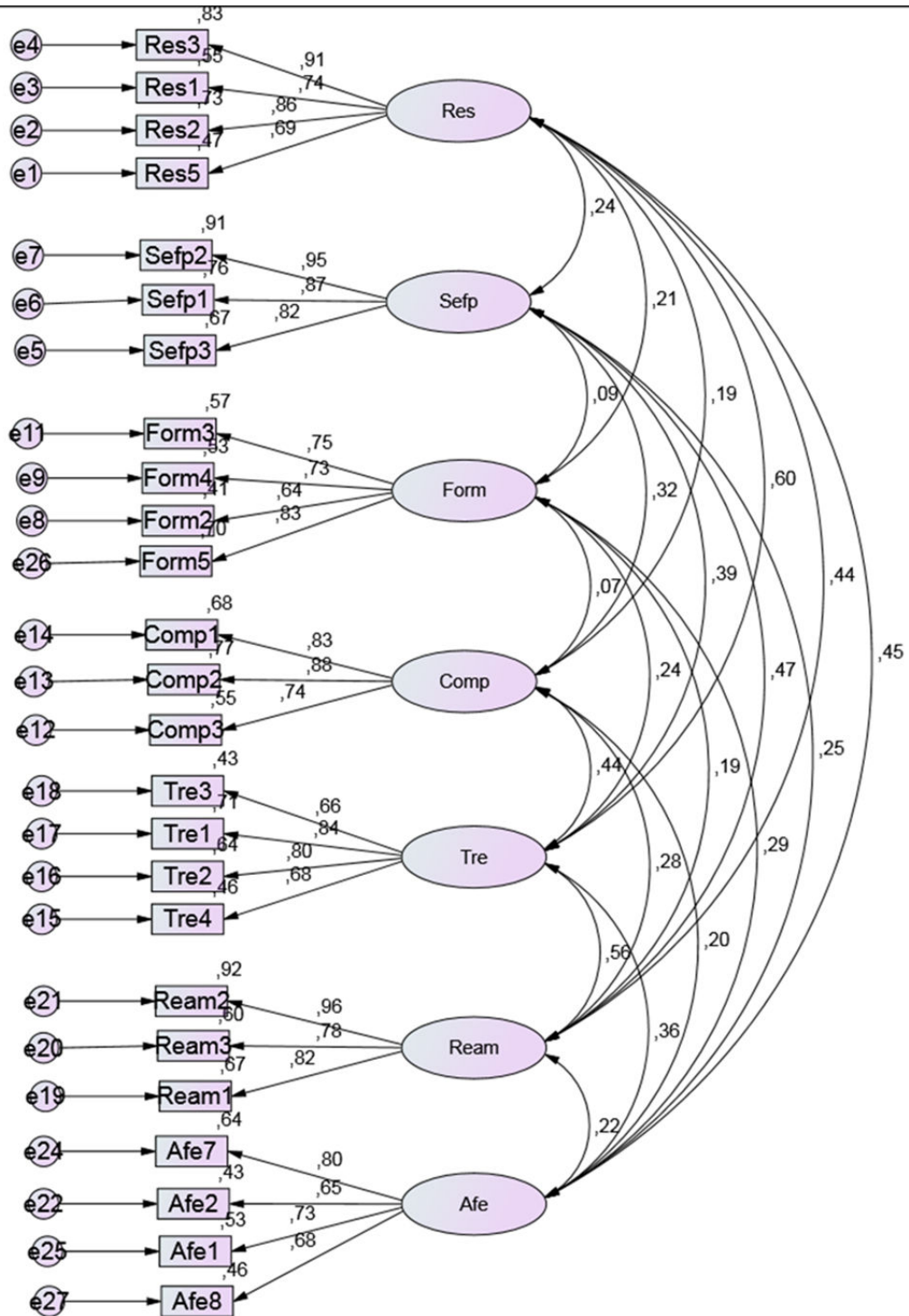
Cela conduit à une plus stricte et objective interprétation de l'unidimensionnalité (versus l'EFA)...car il existe une grande part de subjectivité au niveau des critères qui déterminent le nombre de variables latentes qui sont extraites pour l'analyse (Hair et al., 1992).

En utilisant le logiciel [Amos v. 21](#) (IBM SPSS, date) nous construisons un modèle de mesure en spécifiant les facteurs tels qu'ils ont été suggérés par l'EFA.

Nous travaillons, sur le premier échantillon, avec les valeurs standardisées.

Diag 1 - Modèle de Base (Echelle) : Facteurs reconfigurés

(Valeurs standardisées – N=161)



Modèle de Mesure Full Factors (N=161)

Khi²= 425,156 DL= 254 Khi²/dl= 1,674 P= ,000 AGFI= ,792 TLI= ,908 CFI= ,923 RMSEA= ,065 PCLOSE= ,014

On remarque que les fits ne sont pas satisfaisants (PCLOSE & AGFI) :

➤ PCLOSE	= 0,014	donc < 0,05	
➤ RMSEA	= 0,065	donc < 0,07	(idéalement < 0,05)
➤ CFI	= 0,923	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ TLI	= 0,908	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ P	= 0,000		(idéalement > 0,05)
➤ Khi2/dl	= 1,674	donc < 5	(idéalement < 3)
➤ AGFI	= 0,792	donc < 0,9	(idéalement > 0,9)

Pour mémoire, rappelons la correspondance des fits analysés (Hair et al., 2010).

- PCLOSE (*Probability of Close Fit*) : teste l'hypothèse nulle que le RMSEA est inférieur à 0.05.

- RMSEA (*Root Means Square Error of Approximation*) est la racine carrée de la moyenne des erreurs d'approximation : cela permet d'analyser la différence entre la covariance réelle et la covariance prévue (ie la racine carrée de la moyenne du carré des résidus). C'est un indicateur qui mesure l'erreur moyenne d'approximation attaché au modèle spécifié. Il prend en considération la complexité du modèle évalué en relativisant l'écart d'ajustement au nombre de degrés de liberté. Il est indépendant de la taille de l'échantillon. Il repose sur l'idée d'un écart d'ajustement du modèle aux données comme le χ^2 . Un RMSEA < à 0,08 montre une qualité d'ajustement raisonnable ;

- CFI ou *Comparatif de Bentler (Comparative Fit Index)* prend en compte la comparaison des degrés de liberté entre le modèle testé et le modèle d'indépendance .C'est un indice relatif dont le calcul est fondé sur la notion d'amélioration de l'ajustement (résultante d'un modèle de structures factorielles comparé au modèle nul). Le CFI varie de 0 à 1 : les valeurs égales ou supérieures à 0,90 sont globalement associées à un bon ajustement ;

-TLI ou NNFI (*Tucker Lewis Index*) est similaire au NFI (*Normed Fit Index*) ou CFI d'un point de vue conceptuel : les valeurs sont susceptibles de se situer hors de la fourchette allant de 0 à 1. Les modèles dont l'ajustement est satisfaisant se caractérisent par une valeur proche de 1 ;

- P : la probabilité que le Chi-Deux du modèle soit égal à 0 (critère rarement retenu) ;
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) : doit être supérieur à 0.9 (difficile à obtenir dès que le modèle est complexe) ;
- X² : sert à tester l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle de structures factorielles évoqué s'ajuste correctement aux données empiriques. Cela permet d'analyser les différences entre les éléments de la matrice des covariances (corrélations de variables observées). Si les différences sont minimales (non significatives) on peut conclure que la répartition constatée est semblable à une répartition estimée. La taille de l'échantillon joue un rôle déterminant. Le X² (comparé au degré de liberté) est plus judicieux à utiliser (Jöreskog & Sörbom, 1989) ;
- X²/dl : Pour pouvoir comparer deux modèles n'ayant pas le même nombre de paramètres et de relations, il faut tenir compte de leur complexité respective. C'est un fit de bon ajustement lorsqu'il est en dessous d'une norme variable selon la rigueur voulue (< 2 ou 3). Cet indice est influencé par la taille de l'échantillon.

On vérifie ensuite les indices de modification supérieurs à 6 (le logiciel Amos propose comme seuil : 4 → on incrémente à 6) : ([Annexe 10_Tab_Indices_Modif_161](#)).

1-3 : La matrice des résidus standardisés du modèle

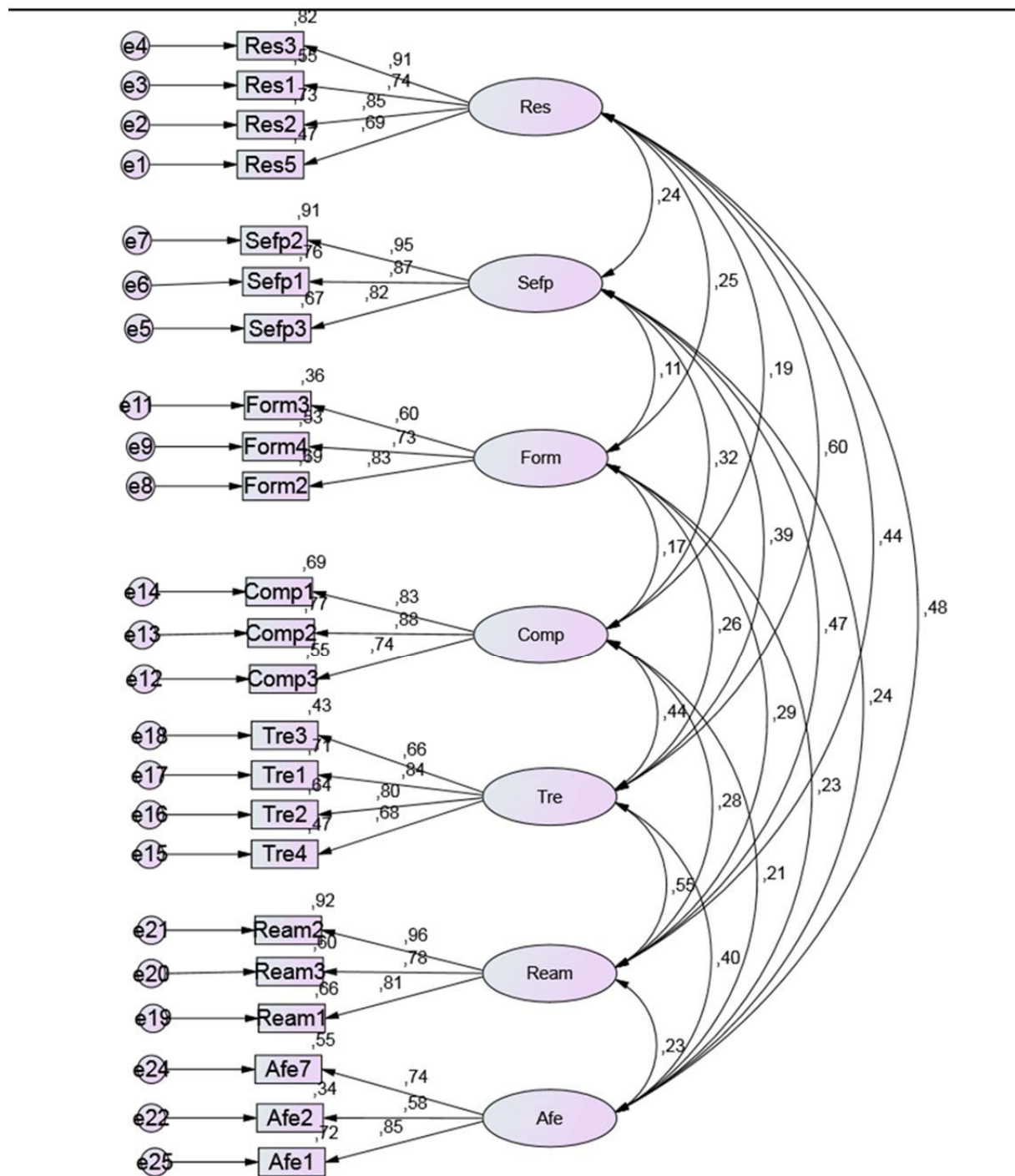
Nous allons, désormais, procéder à l'examen de la matrice des résidus standardisés du modèle avant et après épuration ([Annexe 11_Matrice_Resid_Standard_Covar](#) & [Annexe 12_Matrice_Residus_Standard_Covar_Post_Epuration](#)).

1-4 : Le développement de l'échelle de mesure

On peut, désormais, procéder à l'établissement de l'échelle de mesure pour l'échantillon exploratoire ($N=161$) avant épuration ([Annexe 13_Echelle_Mesure_Avant_Epuration](#)).

Ci-après, l'échelle de mesure post épuration :

Diag 2 - Echelle de Mesure après épuration (N=161)



Modèle de Mesure Full Factors (N=161)
 $\chi^2 = 290,838$ DL= 209 $\chi^2/df = 1,392$ P= ,000 AGFI= ,834 TLI= ,949 CFI= ,958 RMSEA= ,049 PCLOSE= ,514

1-5 : La qualité psychométrique de l'échelle de mesure

Nous allons procéder à l'examen des qualités psychométriques de l'échelle établie via l'analyse de :

- La validité **convergente** via l'indice de Rhô Vc (ou AVE) qui doit être supérieur à 0,5 (Fornell & Larker, 1981) ;
- La **fiabilité** via l'indice Rho de Jöreskog qui doit être supérieur à 0,7 (voire 0,8) ainsi que l'Alpha de Cronbach qui doit être supérieur à 0,7 (voire 0,8) ;
- La **validité discriminante** (qui indique que le maximum des corrélations –au carré- entre les construits doit être inférieur aux minimum des AVE ou des Rhô Vc).

Rappelons l'utilité de l'Alpha de Cronbach ainsi que le rhô de Jöreskog :

-L'**Alpha de Cronbach** : cet indicateur permet de mesurer la fiabilité des différents items censés contribuer à mesurer un phénomène. La fiabilité dépend du degré d'interrelations (ie corrélations, covariances) mis en évidence entre les énoncés. Benrais (2001), dans la lignée de Cortine (1993) rappelle que l'indicateur de fiabilité Alpha donne une information sur la mesure dans laquelle chaque item d'une échelle corrèle avec –au moins- un autre item de celle-ci. Ce coefficient est une estimation de la variance du score global de l'échelle (résultant des facteurs communs propres aux items de l'échelle testée). On regarde si les énoncés d'une échelle partagent des éléments communs (ie si chaque item est cohérent avec l'ensemble des autres énoncés). Plus il se rapproche de 1 et plus les items sont corrélés entre eux (avec pour conséquence, une bonne cohérence interne de l'échelle). Si le score est $< 0,70$, on va épurer l'échelle ;

-Le **rhô de Jöreskog** est un meilleur indicateur de cohérence interne. Il n'est pas dépendant du nombre d'items constituant le facteur. La fiabilité du construit est satisfaisante, si le score est $> 0,70$.

Dans le cas de l'échantillon exploratoire ($N=161$) et confirmatoire ($N=299$), cette condition est vérifiée.

En annexe, la qualité psychométrique de l'instrument de mesure (**Annexe 14_Qualité_Psychométrique_Modèle_Mesure**), ainsi que les corrélations au niveau de l'échantillon 1 (**Annexe 15_Corrélations_Sample_1**),

Le détail concernant la validité des items est en annexe :

(Annexe 16_161_Validite_Afe)

(Annexe 17_161_Validite_Comp)

(Annexe 18_161_Validite_Form)

(Annexe 19_161_Validite_Ream)

(Annexe 20_161_Validite_Res)

(Annexe 21_161_Validite_Sefp)

(Annexe 22_161_Validite_Tre)

Section 2 : L'Analyse Factorielle Confirmatoire (CFA)

L'analyse factorielle confirmatoire sert à tester des hypothèses définies (à priori). Il s'agit de tester des structures théoriques –établies en amont- par le chercheur (Benrais, 2001). Cette technique statistique donne une batterie d'indices pour évaluer la qualité d'ajustement et permettre, aussi, la comparaison de l'appréciation des modèles nichés (cas particulier d'un autre modèle).

Il s'agit de confronter aux données empiriques des hypothèses sur la structure des relations entre les variables observées et les variables latentes (ou facteurs). Elle permet, surtout, de certifier la qualité psychométrique des résultats obtenus à l'issue d'une phase exploratoire (Evrard et al., 2009).

C'est une utilisation particulière des **équations structurelles**. Les relations structurelles sont remplacées par de simples covariances entre toutes les variables latentes (Gavard Perret et al., 2009). L'objectif est de confirmer **les liens entre variables manifestes et latentes** (tout en laissant libre la possibilité, pour les variables latentes, de covarier).

Les principales approches concernant les modèles d'équations structurelles sont :

-L'analyse des structures de covariance (ASC),

-L'analyse des moindres carrés partiels (PLS ou *Partial Least Squares*).

Le modèle **SEM** (*Structural Equation Modeling*) est une méthodologie statistique qui favorise une approche confirmatoire (test des hypothèses) pour analyser la structure théorique des phénomènes mesurés.

Ce processus met en valeur des processus causaux qui génère des observations sur des variables multiples (Byrne, 2010 ; Bentler, 1988).

Les processus générant des causes sont représentés par une série d'équations structurelles (ie régressions) et les relations du modèle peuvent être modélisées (sur le plan graphique) pour donner une conceptualisation claire de la théorie étudiée (Byrne, 2010).

La **régression** est une technique statistique qui permet de modéliser les valeurs d'une variable dite expliquée (ou dépendante) comme résultat d'une ou plusieurs variables explicatives (ou indépendantes).

Après la construction d'un modèle, il s'agit de trouver les paramètres de l'équation (ou coefficients de régression qui montrent le poids explicatif de chaque variable). Puis, on procède aux tests des coefficients et du modèle pour voir l'ajustement aux données. Le modèle sera validé si un certain niveau de significativité est atteint.

La régression permet de voir si les données soutiennent l'idée d'une relation de causalité entre variables. L'intérêt du processus est d'intégrer dans l'explication d'un phénomène (par exemple, le Sentiment d'Employabilité) non pas uniquement les variables d'intérêt mais également d'autres variables importantes dont l'absence pourrait amener à des conclusions inexacts.

Les coefficients standardisés des variables permettent d'avoir une quantification précise de leur poids relatif sur la variable expliquée.

Les hypothèses du modèle peuvent ensuite être testées, sur le plan statistique, via une analyse simultanée du système entier comportant les variables pour déterminer sa robustesse avec les données. Si le fit est bon, le modèle confirme la valeur plausible des relations élaborées entre les variables.

Section 3 : L'échelle de mesure définitive

Pour mémoire, le modèle SEM (*Structural Equation Modeling*) peut être décomposé en deux sous-modèles : un modèle de mesure et un modèle structurel (Byrne, 2010).

Le modèle de *mesure* définit les relations variables observées et les variables latentes. En d'autres termes, cela définit le lien entre les scores d'un instrument de mesure (les variables indicatrices observées) et les construits sous-jacents qu'ils sont censés mesurer (ie les variables latentes).

Le modèle *structurel* définit les relations au niveau des variables latentes : il spécifie la façon dont chaque variable latente particulière influence –directement ou pas- les changements impactant d'autres variables latentes sur le modèle.

Dans le cas de l'échantillon confirmatoire ($N=299$), on constate un problème de validité convergente pour le facteur Afe (ou Autres Formes d'Emploi) : le Rho Vc étant trop faible.

Son élimination est donc nécessaire.

Le détail concernant la validité des construits est en annexe :

(Annexe 23_299_Validite_Afe)

(Annexe 24_299_Validite_Comp)

(Annexe 25_299_Validite_Form)

(Annexe 26_299_Validite_Ream)

(Annexe 27_299_Validite_Res)

(Annexe 28_299_Validite_Sefp)

(Annexe 29_299_Validite_Tre)

	Construit	Res	Sefp	Form	Comp	Tre	Ream	Afe	Min (rho VC) ²
Validité Convergente	Rho VC	0,590	0,793	0,563	0,633	0,505	0,751	0,431	0,431
Fiabilité	CR	0,851	0,920	0,789	0,837	0,798	0,900	0,693	
Fiabilité	Alpha	0,849	0,917	0,775	0,834	0,789	0,895	0,689	

Tab QT 2A - Validité Convergente & Discriminante : Echantillon 2 - ($N=299$)

Ci-après, le tableau des construits (Alpha de Cronbach) au niveau de l'analyse confirmatoire (**avant épuration**)



Construit	Réseau (Res)	Sentiment d'Efficacité Personnelle (Sefp)	Formation Continue ou Permanente (Form)	Compétence (Comp)	Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)	Connaissance de la réalité du marché (Ream)	Autres Formes d'Emploi (Afe)
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,849	0,917	0,775	0,834	0,789	0,895	0,689

Tableau QT 2B – Alpha de Cronbach des construits retenus (avant épuration) – Echantillon 2 (N=299)

En annexe, les corrélations concernant l'échantillon 2

(Annexe 30_Corrélations_Sample_299).

Nous retirons finalement le facteur Afe (ie Autres Formes d'Emploi) afin d'aboutir à une échelle finale valide.

Le détail concernant la validité des construits est en annexe (en ayant retiré le construit Afe ie Autres Formes d'Emploi) :

(Annexe 31_299_Bis_Validite_Comp)

(Annexe 32_299_Bis_Validite_Form)

(Annexe 33_299_Bis_Validite_Ream)

(Annexe 34_299_Bis_Validite_Res)

(Annexe 35_299_Bis_Validite_Sefp)

(Annexe 36_299_Bis_Validite_Tre)

Tab QT3 - Qualité Psychométrique du modèle : *Echantillon confirmatoire (N=299)*

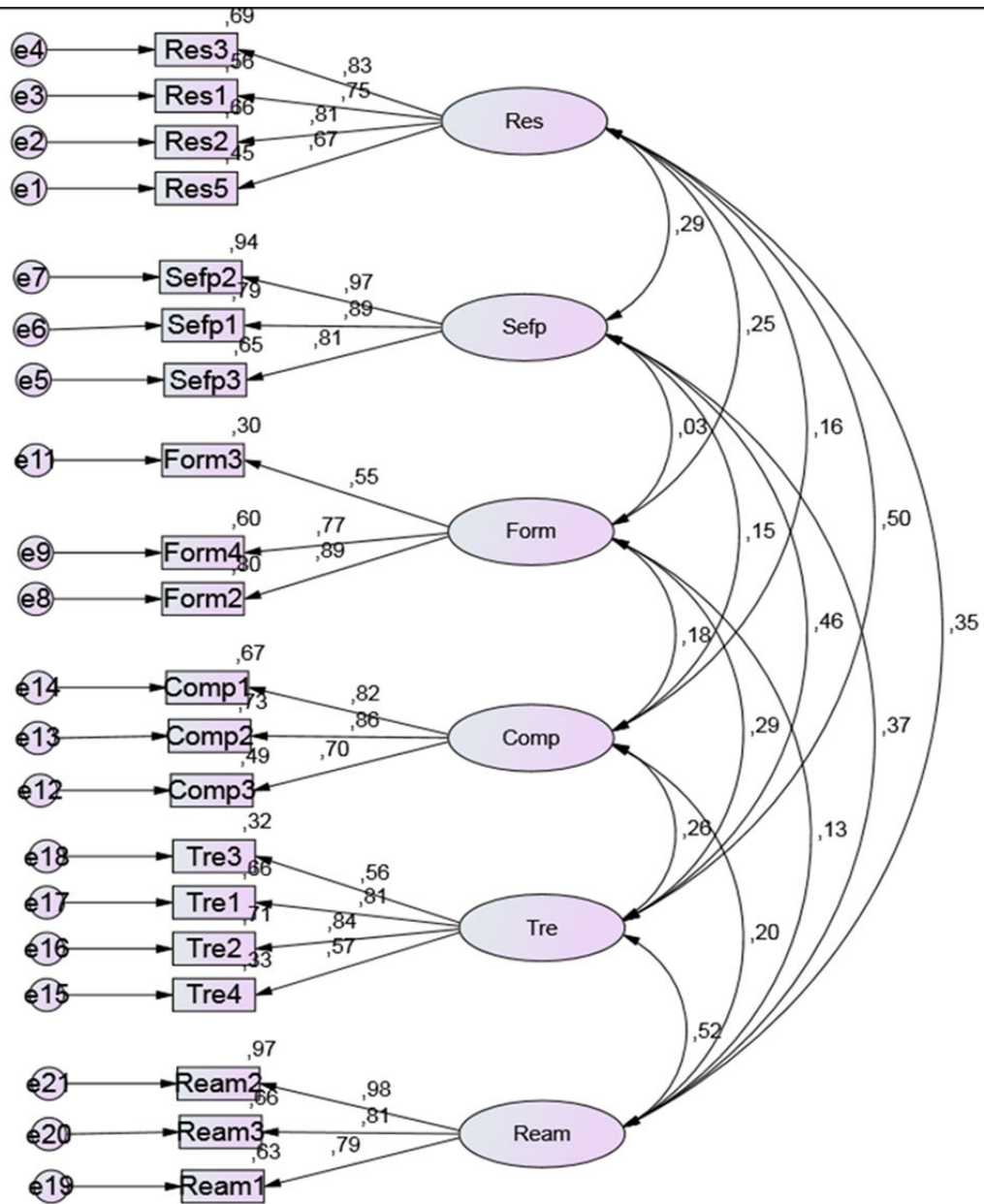
<u>Standardized Regression Weights</u>			
Number 2			
			Estimate
Res5	<---	Res	0,676
Res2	<---	Res	0,82
Res1	<---	Res	0,739
Res3	<---	Res	0,828
Sefp3	<---	Sefp	0,809
Sefp1	<---	Sefp	0,889
Sefp2	<---	Sefp	0,967
Form2	<---	Form	0,877
Form4	<---	Form	0,788
Form3	<---	Form	0,548
Comp3	<---	Comp	0,699
Comp2	<---	Comp	0,857
Comp1	<---	Comp	0,823
Tre4	<---	Tre	0,573
Tre2	<---	Tre	0,844
Tre1	<---	Tre	0,813
Tre3	<---	Tre	0,565
Ream1	<---	Ream	0,793
Ream3	<---	Ream	0,809
Ream2	<---	Ream	0,985
Afe2	<---	Afe	0,638
Afe7	<---	Afe	0,586
Afe1	<---	Afe	0,737

Standardized Regression Weights:RIGHT - V2 (sans AFE)

			Estimate
Res5	<---	Res	0,674
Res2	<---	Res	0,814
Res1	<---	Res	0,745
Res3	<---	Res	0,831
Sefp3	<---	Sefp	0,809
Sefp1	<---	Sefp	0,888
Sefp2	<---	Sefp	0,968
Form2	<---	Form	0,894
Form4	<---	Form	0,773
Form3	<---	Form	0,545
Comp3	<---	Comp	0,701
Comp2	<---	Comp	0,857
Comp1	<---	Comp	0,821
Tre4	<---	Tre	0,574
Tre2	<---	Tre	0,844
Tre1	<---	Tre	0,813
Tre3	<---	Tre	0,564
Ream1	<---	Ream	0,793
Ream3	<---	Ream	0,809
Ream2	<---	Ream	0,985

Tab QT4 - Qualité Psychométrique du modèle sans AFE : *Echantillon confirmatoire (N=299)*

Diag 3 - Echelle Finale post épuration (N=299)



Modèle de Mesure Full Factors (N=299)
 $\chi^2 = 282,361$ DL= 155 $\chi^2/df = 1,822$ P= ,000 AGFI= ,885 TLI= ,950 CFI= ,959 RMSEA= ,053 PCLOSE= ,325

Construit	Res	Sefp	Form	Comp	Tre	Ream	Min (rho VC)
Rho VC	0,607	0,789	0,552	0,646	0,505	0,741	0,505
CR	0,860	0,918	0,782	0,845	0,798	0,895	
Alpha	0,857	0,915	0,771	0,843	0,789	0,891	

Tableau QT 5 - Validité Convergente & Discriminante : Echantillon Global - (N=460)

Ci-après, le tableau des construits (Alpha de Cronbach) au niveau de l'analyse confirmatoire

(*post épuración*) ↓

Construit	Réseau (Res)	Sentiment d'Efficacité Personnelle (Sefp)	Formation Continue ou Permanente (Form)	Compétence (Comp)	Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)	Connaissance de la réalité du marché (Ream)
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,857	0,915	0,771	0,843	0,789	0,891

Tableau QT 6 – Alpha de Cronbach des construits (*post épuración*) – Echantillon Global (N=460)

Pour la totalité de l'effectif, le détail des construits se situe en annexe :

(Annexe 37_460_Validite_Comp)

(Annexe 38_460_Validite_Form)

(Annexe 39_460_Validite_Ream)

(Annexe 40_460_Validite_Res)

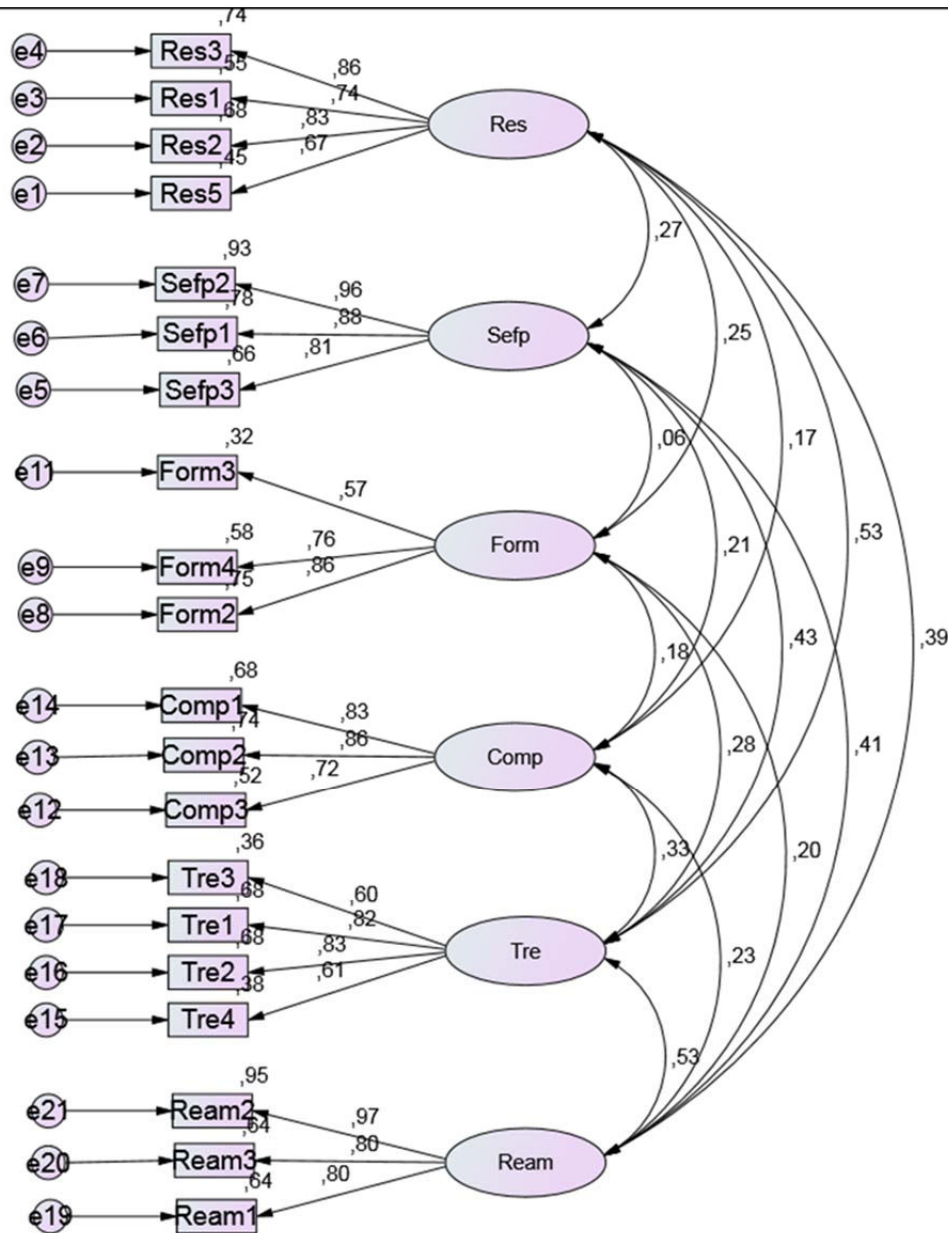
(Annexe 41_460_Validite_Sefp)

(Annexe 42_460_Validite_Tre)

En annexe, la correspondance des verbatim issus de la recherche qualitative terrain en relation avec l'instrument final de mesure :

(Annexe 43_Verbatim_Echelle_Finale)

Diag 4 - Echelle Finale pour Echantillon global (N=460)



Modèle de Mesure Full Factors (N=460)
 $\chi^2 = 312,774$ DL= 155 $\chi^2/df = 2,018$ P= ,000 AGFI= ,913 TLI= ,960 CFI= ,968 RMSEA= ,047 PCLOSE= ,730

Au niveau de l'échelle finale, nous aboutissons, enfin, à des fits satisfaisants :

➤ PCLOSE	= 0,730	donc > 0,05	
➤ RMSEA	= 0,047	donc < 0,07	(idéalement < 0,05)
➤ CFI	= 0,968	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ TLI	= 0,960	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ P	= 0,000		(idéalement > 0,05)
➤ Khi2/dl	= 2,018	donc < 5	(idéalement < 3)
➤ AGFI	= 0,913	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)

Tableau QT 7 - Qualité Psychométrique du modèle : *Echantillon global (N=460)*

Standardized Regression Weights - (<i>Sans Afe</i>)			
			Estimate
Res5	<---	Res	0,674
Res2	<---	Res	0,827
Res1	<---	Res	0,744
Res3	<---	Res	0,859
Sefp3	<---	Sefp	0,812
Sefp1	<---	Sefp	0,883
Sefp2	<---	Sefp	0,963
Form2	<---	Form	0,865
Form4	<---	Form	0,765
Form3	<---	Form	0,568
Comp3	<---	Comp	0,718
Comp2	<---	Comp	0,86
Comp1	<---	Comp	0,827
Tre4	<---	Tre	0,614
Tre2	<---	Tre	0,827
Tre1	<---	Tre	0,824
Tre3	<---	Tre	0,599
Ream1	<---	Ream	0,799
Ream3	<---	Ream	0,799
Ream2	<---	Ream	0,972

Tableau QT 8 - *Corrélations* Echantillon Global

(N=460)

			Estimate	Corr ²	Max(Corr ²)
Res	<-->	Sefp	0,275	0,076	0,285
Res	<-->	Form	0,254	0,065	
Res	<-->	Comp	0,165	0,027	
Res	<-->	Tre	0,534	0,285	
Res	<-->	Ream	0,386	0,149	
Sefp	<-->	Form	0,059	0,003	
Sefp	<-->	Comp	0,207	0,043	
Sefp	<-->	Tre	0,431	0,186	
Sefp	<-->	Ream	0,408	0,166	
Form	<-->	Comp	0,178	0,032	
Form	<-->	Tre	0,284	0,081	
Form	<-->	Ream	0,196	0,038	
Comp	<-->	Tre	0,328	0,108	
Comp	<-->	Ream	0,228	0,052	
Tre	<-->	Ream	0,526	0,277	

Tableau QT 9 - Corrélations Echantillon Global

(N=460)

Section 4 : Le modèle bi-factoriel

Il s'agit d'un modèle multi-facteurs plus flexible que les modèles traditionnels. Les fits sont généralement supérieurs à ceux du modèle unidimensionnel. C'est une représentation qui permet de visualiser la proportion de variance répartie entre le concept général et les facteurs spécifiques (Chen et al. 2012).

Le principal intérêt d'utiliser un modèle bi-factoriel est de pouvoir modéliser simultanément la notion unique (facteur général e.g le Sentiment d'Employabilité) sans renoncer aux facteurs spécifiques (e.g les dimensions du Sentiment d'Employabilité). Autrement dit, d'un côté, il permet de valider en l'occurrence qu'il existe effectivement une mesure particulière de Sentiment d'Employabilité (Reise, 2012).

D'un autre côté, nous pouvons étudier les liens entre ce facteur (général) unique avec différentes variables externes (e.g. sociodémographiques) et ceci...simultanément avec les liens entre les dimensions spécifiques du Sentiment d'Employabilité avec lesdites variables.

Ce sont là des possibilités exclues dans les modèles traditionnels (unidimensionnels ou de second-ordre).

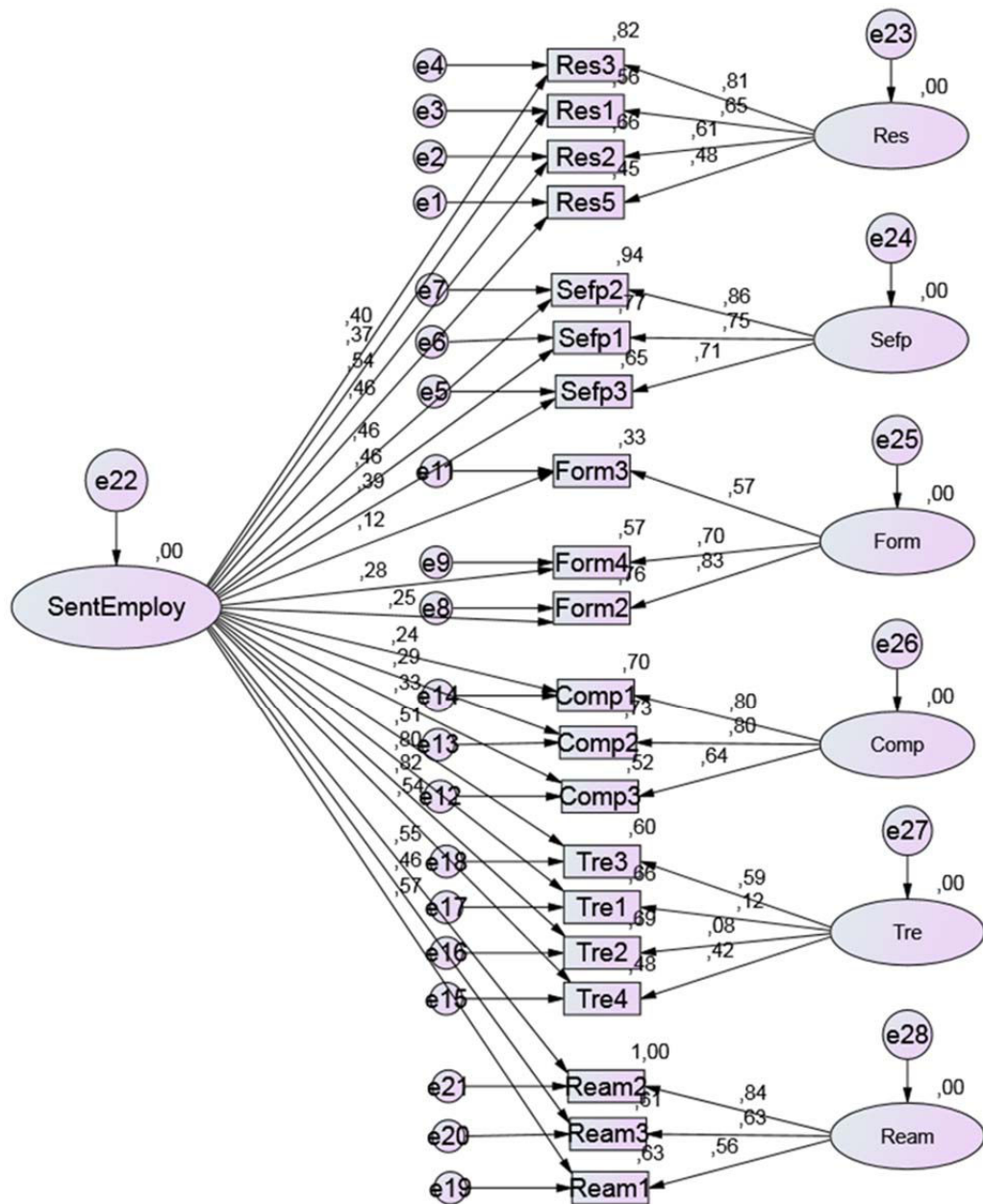
Dans notre analyse, nous nous contenterons juste de vérifier que le modèle bi-factoriel présente d'excellents indices d'ajustements, confirmant l'existence du concept de Sentiment d'Employabilité. Pour les autres analyses, nous nous tiendrons au modèle corrélational traditionnel.

➤ PCLOSE	= 0,998	donc > 0,05	
➤ RMSEA	= 0,036	donc < 0,07	(idéalement < 0,05)
➤ CFI	= 0,982	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ TLI	= 0,977	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ P	= 0,000		(idéalement > 0,05)
➤ Khi2/dl	= 1,589	donc < 5	(idéalement < 3)
➤ AGFI	= 0,931	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)

➤ **Tableau QT 10 - Qualité Psychométrique du modèle bi-factoriel**

Schéma 4 - Modèle Bi Factoriel du Sentiment d'Employabilité

Echantillon global - (N=460)



Modèle de Mesure Full Factors (N=460)
 $\chi^2 = 238,402$ DL= 150 $\chi^2/df = 1,589$ P= ,000 AGFI= ,931 TLI= ,977 CFI= ,982 RMSEA= ,036 PCLOSE= ,998

Conclusion du Chapitre 2

Nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire puis confirmatoire qui a abouti à un modèle de mesure du Sentiment d'Employabilité. Après épuration, ce dernier comporte six dimensions (Compétence – Formation continue ou permanente – Réseau – Techniques de Recherche d'Emploi – Sentiment d'Efficacité Personnelle – Connaissance de la Réalité du Marché).

Nous n'avons pas retenu « Autres Formes d'Emploi » (ie activité non salariée) pour des raisons de validité convergente (Rho Vc trop faible).

L'instrument de mesure est validé selon les critères suivants :

- Alpha de Cronbach $> 0,7$
- Rho Vc ou AVE $> 0,5$
- Rho de Jöreskog $> 0,7$

Enfin, le modèle bi-factoriel démontre un construit intégré du Sentiment d'Employabilité avec six dimensions : l'intérêt est de pouvoir visualiser, simultanément, les effets des variables démographiques sur le facteur général et spécifique.

Chapitre 3 : Le modèle de recherche dans la phase quantitative

Le modèle de recherche testé comprend deux niveaux (Gavard-Perret et al, 2012) :

- Le modèle de mesure qui met en exergue la nature des relations entre les variables manifestes et latentes (ces dernières n'étant pas directement observables, elles découlent d'indicateurs manifestes, c'est-à-dire de variables observables et mesurées) ;
- Le modèle structurel qui met en évidence les relations entre les variables latentes du modèle.

Introduction

La prédiction en statistique consiste surtout à chercher une règle ou un processus permettant de prévoir la valeur d'une variable (régression) –ou l'appartenance à une classe- grâce à des variables explicatives. On cherche, à la fois, à tester et valider un modèle avec des variables explicatives et des variables à expliquer clairement identifiées.

Après le développement de l'échelle de mesure et l'analyse du modèle bi-factoriel, il est désormais intéressant d'analyser les déterminants du concept étudié avant d'étudier la prédiction du modèle finalisé.

Nous allons, à la lecture des sous-chapitres, examiner :

- le modèle structurel (3-3-1),
- la prédiction du modèle final de recherche (3-3-2),
- l'analyse typologique des facteurs latents (3-3-3) notamment pour étudier les classes ou groupes de Sentiment d'Employabilité, ainsi l'influence du secteur d'activités d'appartenance et de la situation professionnelle (être en activité ou pas),
- la situation professionnelle (être actif ou demandeur d'emploi) en tant que variable expliquée et explicative (3-3-4).

Section 1 : Le modèle structurel

1-1 : Le Dummy Coding

Après l'établissement de l'échelle finale avec l'échantillon complémentaire ($N=299$), nous allons procéder à la réalisation du modèle avec les déterminants, en utilisant notamment le Dummy coding pour les variables sociodémographiques (catégorielles).

On commence par choisir une modalité de référence, à partir de la variable initiale. Les variables Age, Rémunération et Niveau d'études ne sont pas impactées, car ce sont des variables continues. On procède alors au Dummy Coding des variables suivantes

(Annexe 44_Dummy_Coding) :

- Genre → la variable de référence étant « Homme », la variable Dummy est « Femme » ;
- Lieu d'obtention du diplôme → la modalité de référence étant « Diplôme obtenu en France », la variable Dummy est « le Diplôme obtenu à l'étranger » ;
- La typologie du diplôme → la variable de référence étant le Diplôme « Autre », les variables Dummy seront « Ingénieur » « Ecole de Commerce » « Université » ;
- La situation familiale → la modalité de référence étant « En couple », la variable Dummy est le statut de « Célibataire » ;
- La situation professionnelle → la variable de référence étant « En activité », la variable Dummy sera la situation de « Demandeur d'Emploi ».

1-2 : Les déterminants du Sentiment d'Employabilité

Nous cherchons à connaître les déterminants du Sentiment d'Employabilité, notamment les variables sociodémographiques.

Dans Spss, nous reprenons le fichier avec les données ($N=460$) et nous commençons le codage des variables catégorielles indicatrices (Dummy coding) à savoir :

- Le genre (Homme, Femme),
- La situation professionnelle (En activité, Demandeur d'emploi),

- La situation familiale (Seul(e), En couple, En couple avec enfants),
- Le lieu de formation initiale (France, Etranger),
- La typologie du diplôme (ESC, Ingénieur, Universitaire, Autre)...

Voici le tableau qui met en évidence les déterminants du Sentiment d'Employabilité :

<i>Variable à expliquer</i>		<i>Variable Explicative</i>	<i>Estimation du coefficient de régression (Estimate)</i>	<i>P Value (1)</i>	<i>Standardized (2)</i>
Compétence	←	Niveau d'Etudes	0,125	0,024	0,114
Techniques de Recherche d'Emploi	←	Rémunération	-0,03	0,011	-0,111
Techniques de Recherche d'Emploi	←	Réseau	0,255	***	0,527
Techniques de Recherche d'Emploi	←	Compétence	0,296	***	0,282
Sentiment d'Efficacité Personnelle	←	Age	-0,053	***	-0,161
Sentiment d'Efficacité Personnelle	←	Techniques de Recherche d'Emploi	0, 835	***	0,422
Connaissance de la Réalité du Marché	←	Sentiment d'Efficacité Personnelle	0,187	***	0,215
Connaissance de la Réalité du Marché	←	Techniques de Recherche d'Emploi	0,769	***	0,446
Formation	←	Rémunération	-0,273	***	-0,315
Formation	←	Techniques de Recherche d'Emploi	0,907	***	0,283

Tableau QT 11 – Déterminants du Sentiment d'Employabilité

(1) *P* significatif si $< 0,05$ *

P significatif si $< 0,01$ **

P significatif si $< 0,001$ ***

(2) *Standardized* ($-1 < x < 1$)

0,10 est faible – 0,30 est moyen – 0,50 est fort.

Il est intéressant de relever :

- que plus la rémunération est élevée moins il y a recours à la formation continue et aux techniques de recherche d'emploi (TRE) ;
- que la progression dans l'âge influence –négativement- le Sentiment d'Efficacité Personnelle.

Au niveau du modèle avec les déterminants, nous relevons des fits satisfaisants :

➤ PCLOSE	= 0,871	donc $> 0,05$	
➤ RMSEA	= 0,046	donc $< 0,07$	(idéalement $< 0,05$)
➤ CFI	= 0,958	donc $> 0,9$	(idéalement $> 0,95$)
➤ TLI	= 0,952	donc $> 0,9$	(idéalement $> 0,95$)
➤ P	= 0,000		(idéalement $> 0,05$)
➤ Khi2/dl	= 1,953	donc < 5	(idéalement < 3)
➤ AGFI	= 0,906	donc $> 0,9$	(idéalement $> 0,95$)
➤ Khi2	= 429,630		
➤ DL	= 220		

➤ **Tableau QT 12 - Qualité Psychométrique du modèle avec déterminants**

Section 2 : Prédiction du modèle final de recherche

Le concept de Sentiment d'Employabilité est multi- dimensionnel mais avec un facteur général (unidimensionnel) qui capture la globalité des facettes de ce dernier (**grâce au modèle bi-factoriel**). On est traditionnellement contraint de choisir entre un concept unidimensionnel et multi- dimensionnel, avec deux exceptions toutefois :

- Un modèle avec des facteurs hiérarchiques (de second ordre),
- Un modèle bi-factoriel : **ce qui est le cas présent** (un construit intégré avec six dimensions).

Le concept du Sentiment d'Employabilité est donc un concept unique –à six facettes- avec des fits plus qu'acceptables.

Via une régression logistique dans l'équation structurelle - en utilisant le logiciel **Mplus Version 7** (Muthen & Muthen, 2012)- le modèle final prédit la **situation professionnelle**.

La régression logistique une technique statistique dont le but est la production d'un modèle pouvant prédire les valeurs prises par une variable catégorielle (souvent binaire) en partant d'une série de variables explicatives continues (et/ou binaires)...contrairement à la régression linéaire (qui reste un modèle de régression d'une variable expliquée sur une ou plusieurs variables explicatives).

En conformité avec le **modèle SEM final** qui suit, on constate :

Au niveau des variables latentes :
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - le fait d'être « Demandeur d'emploi » est expliqué négativement par le « Sentiment d'Efficacité Personnelle » ; - le fait d'être « Demandeur d'emploi » est expliqué positivement par le fait d'avoir recours à de la Formation continue ou permanente. |
|--|

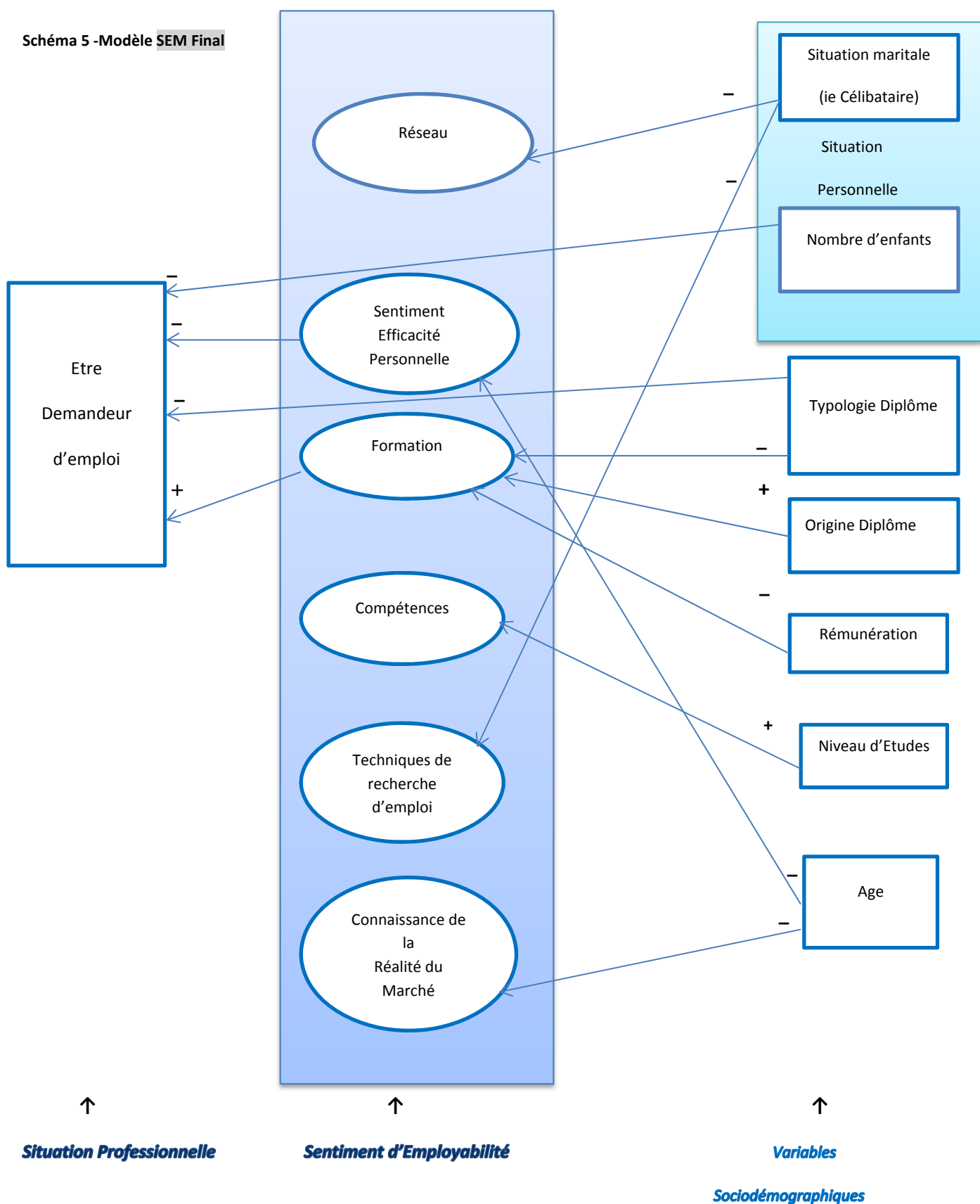
Sur le plan sociodémographique :
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - le fait d'être Ingénieur joue négativement sur le fait d'être « Demandeur d'emploi ». |
|--|

On peut donc dire que le Sentiment d'Employabilité a une influence sur l'employabilité, in fine (même si la perspective inverse semble plus logique).

Ci-dessous, le modèle SEM **avec en annexe** (QT 14) , l'ensemble des indices d'ajustement (p. 250) :

Schéma 5 -Modèle SEM Final



Au niveau des six construits constituant le concept de Sentiment d'Employabilité, nous constatons les relations d'influence suivantes :

-Réseau	<i>influencé (-) par</i> → La situation personnelle (Célibataire)
-Sentiment d'Efficacité Personnel le	<i>influencé (-) par</i> → La progression dans l'âge
-Formation continue (recours)	<i>influencé (-) par</i> → La typologie du diplôme initial (Ingénieur)
-Formation continue (recours)	<i>influencé (+) par</i> → Le fait d'avoir un diplôme étranger
-Formation continue (recours)	<i>influencé (-) par</i> → Le fait d'avoir une rémunération élevée
-Compétences	<i>influencé (+) par</i> → Le fait d'avoir un niveau d'études élevé
-Techniques de recherche d'emploi (TRE)	<i>influencé (-) par</i> → La situation personnelle (Célibataire)
-Connaissance de la réalité du marché	<i>influencé (-) par</i> → La progression dans l'âge

Tab QT 13 – Relations d'influence sur les construits du Sentiment d'Employabilité

Ci-après les fits du modèle structurel :

MODEL FIT INFORMATION					
Number of Free Parameters		152			
Chi-Square Test of Model Fit					
Value	413.507*	CHI DEUX			
Degrees of Freedom	309	DL			
P-Value	0.0001				
* The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used for chi-square difference testing in the regular way. MLM, MLR and WLSM chi-square difference testing is described on the Mplus website. MLMV, WLSMV, and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.					
RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)					
Estimate	0.027	RMSEA			
90 Percent C.I.	0.020 0.034				
Probability RMSEA <= .05	1.000	PCLOSE			
CFI/TLI					
CFI	0.942				
TLI	0.922				

Tab QT 14 – Indices d'Ajustement du modèle prédictif structurel

Logiciel MPLus

Muthen & Muthen (2002)

Section 3 : L'analyse typologique dite de facteurs latents (de catégories ou de classification)

Il s'agit de chercher la structure sous-jacente des individus composant l'échantillon.

Cette analyse cherche à décrypter si la variance est expliquée uniquement par les variables...ou par la **typologie de l'échantillon** (sous-groupes homogènes de participants).

On procède alors par une **analyse typologique exploratoire** sachant qu'il existe habituellement deux méthodes avérées :

La méthode dite de « clustering » (classification classique) :

- La classification hiérarchique,
- La méthode des nuées dynamiques (*K-Means*).

Et la méthode d'analyse en classes latentes, plus appropriée lorsque l'on ne connaît pas à l'avance le nombre de classes et lorsque l'on explore des structures factorielles (Muthen & Muthen, 2012).

3-1 : L'analyse typologique adoptée

On utilisera donc l'analyse des classes latentes (via le **logiciel MPlus – LCA : Latent Class Analysis**).

Une LCA, plus adaptée aux construits, sur l'ensemble des variables de l'échelle finale (en six facteurs) est menée.

On procède ensuite par extraction de deux classes puis on regarde les fits : on renouvelle le processus puis on compare les fits entre le modèle à deux classes et le modèle à trois classes. Si le fit est significativement différent, on continue à extraire plus de classes, sinon on choisit le nombre de classe correspondant au modèle ayant les fits (AIC, BIC, a-BIC) les plus faibles, le loglikelihood le plus élevé, la valeur d'entropie la plus élevée et le plus cohérent d'un point de vue théorique (Mac Lachlan & Peel, 2000).

Deux types de LCA existent :

- FMA (*Factor Mixture Analysis*) : il s'agit d'une LCA sur le modèle factoriel ;

- LPA (*Latent Profile Analysis*) : il s'agit d'une LCA sur les valeurs agrégées des facteurs (notre choix, car existence d'un trop grand nombre de facteurs). On regarde, par cette analyse, la moyenne des items de chacun des six facteurs.

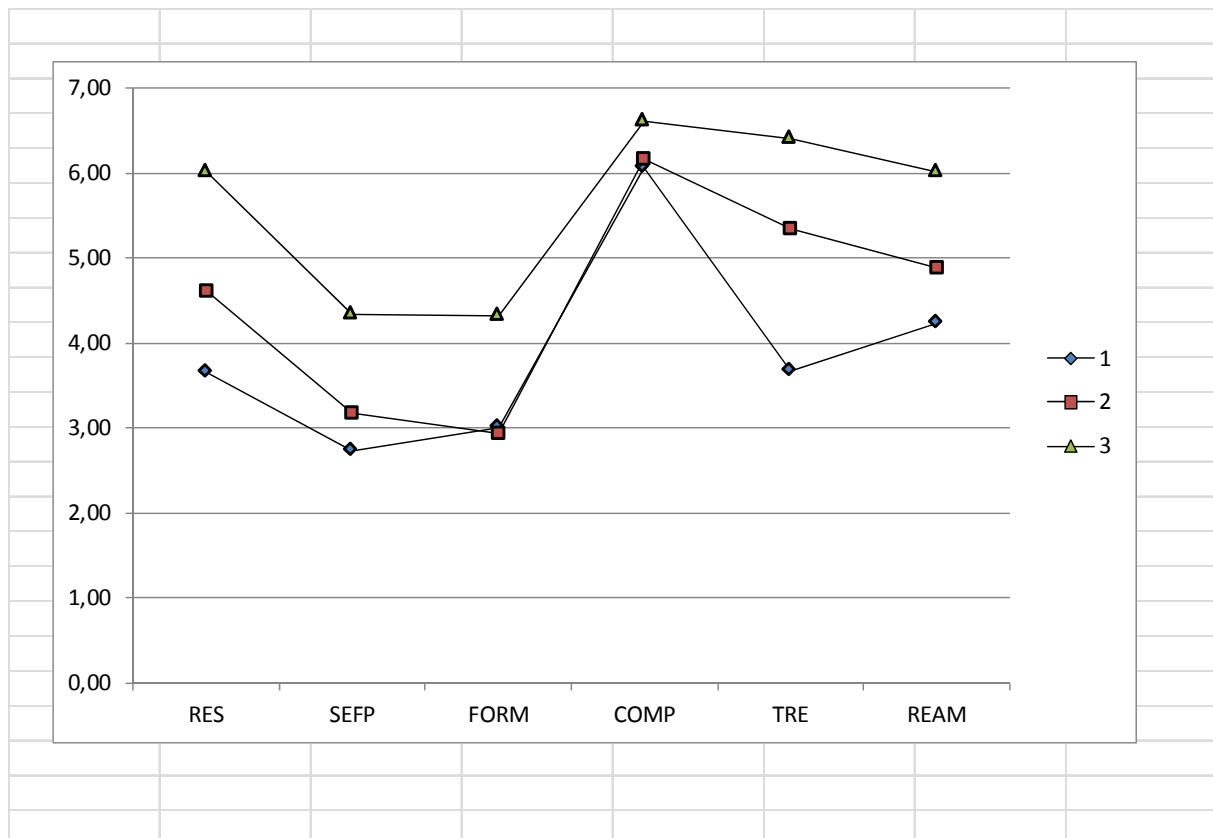
En procédant ainsi, on constate l'existence de trois classes de groupes ou profils de Sentiment d'Employabilité qui correspondent à trois niveaux.

Le premier profil (**Classe N°3**) correspond aux individus dont les valeurs agrégées pour chaque facteur du Sentiment d'Employabilité sont les plus élevées : ce sont ceux qui se sentent le plus employables.

Le dernier profil (**Classe N°1**) correspond aux individus dont les valeurs agrégées pour chaque facteur du Sentiment d'Employabilité sont les plus basses : ce sont ceux qui se sentent le moins employables. Le profil correspondant à la Classe N°2 correspond à une typologie intermédiaire.

Récapitulatif des observations						
Moyenne						
CSE	RES	SEFP	FORM	COMP	TRE	REAM
1	3,66	2,73	3,00	6,06	3,67	4,23
2	4,61	3,17	2,94	6,17	5,35	4,87
3	6,01	4,34	4,32	6,61	6,40	6,01
Total	4,97	3,54	3,49	6,32	5,43	5,19

Tab QT 15 – Observation des trois classes correspondant au Sentiment d'Employabilité



Diag 5 – Les trois classes correspondantes au Sentiment d'Employabilité

En annexe, la syntaxe correspondant aux résultats énoncés ci-dessus

(Annexe 46_Syntaxe_classes_sentiment_employabilite)

3-2 : L'analyse typologique versus le secteur d'activités d'appartenance et la situation professionnelle

Les classes obtenues par Analyse Typologique permettent de tester le lien entre le niveau de Sentiment d'Employabilité et les différentes variables sociodémographiques.

Au niveau du secteur d'activités d'appartenance, le choix s'est porté sur la Classification Insee dite *Sine* (2010) : (Annexe 47_Classif_Insee) :

L'analyse du test du Chi-Deux démontre :

- qu'il existe un lien *significatif* entre les niveaux de Sentiment d'Employabilité et le **secteur d'activités d'appartenance** (Annexe 48_Prediction_SA),

- qu'il existe un lien *significatif* entre les niveaux de Sentiment d'Employabilité et la *situation professionnelle* (**Annexe 49_Prediction_Situation_Prof**) ;

Plus précisément :

-1) qu'il y a *significativement plus* de personnes ayant un Sentiment d'Employabilité faible dans le secteur de l'**Industrie et des Services aux ménages** (*classe 1*) ;

-2) qu'il y a *significativement plus* de personnes ayant un Sentiment d'Employabilité élevé dans le secteur de l'**Enseignement, Santé et Action sociale** (*classe 3*) ;

-3) qu'il y a *significativement moins* de personnes avec un *faible Sentiment d'employabilité parmi les demandeurs d'emploi* (ceci est probablement dû à la composition spécifique de cet échantillon : ce sont des demandeurs d'emploi seniors et précédemment, en majorité, cadres supérieurs).

3-3 : L'analyse typologique et les facteurs clé du Sentiment d'Employabilité

De façon descriptive, on ne distingue pas les trois groupes au niveau du facteur Compétences. On ne distingue pas les groupes 2 & 3 au niveau des facteurs Formation et Sentiment d'Efficacité Personnelle. **Ce qui différencie bien les trois groupes, ce sont les facteurs Réseau, Techniques de Recherche d'Emploi et Connaissance de la Réalité du Marché.**

L'analyse typologique a permis de mettre en valeur des classes d'individus liés par des éléments constitutifs communs de Sentiment d'Employabilité : les facteurs différenciant les trois groupes (à savoir : le Réseau, les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) et la Connaissance de la Réalité du Marché) sont liés aux modalités concrètes favorisant (ou pouvant favoriser) l'accès ou le retour à l'emploi.

Il était, donc, intéressant de voir l'impact du marché du travail (idéalement sectoriel) au niveau du Sentiment d'Employabilité...ce que corrobore la recherche qualitative :

« Après est ce que le marché ou est-ce que les employeurs me considèrent comme employable ?...c'est une autre question...j'espère que oui » I2

« Je ne vois pas comment améliorer mon employabilité... parce que le marché demande actuellement des compétences plutôt techniques développées » I5

« C'est...employabilité, c'est dans les deux sens...mais, c'est plus lié au marché qu'à l'individu » I8

« Adaptabilité tout au long d'une carrière... face à un marché de l'emploi donné » I10

« Le marché nous renvoie que « non...tu n'es plus employable ! »...alors que nous, on a la conviction du contraire » I11

« L'employabilité, aussi... tout dépend du secteur d'activités mais, aussi, de la taille de l'entreprise » I16

« Comme je suis trilingue avec l'anglais et l'italien et que mon domaine d'activités, c'est la chimie et le secteur pharmaceutique... donc, oui, maintenant, je regarde du côté de la Suisse » I17

« Est ce que le marché ou la **réalité** de l'emploi est capable de donner de l'emploi à certaines personnes ? » I21

« Je me suis adapté au marché du travail... répondre aux exigences des clients externes et internes » I25

« L'employabilité... ce serait ce qui permet à un individu de faire une offre de services qui puisse correspondre à des besoins dont le marché est friand... il y a, bien, les deux aspects » I26

« Donc à partir de 1996, oui, un comportement plus en alerte... il y a eu le réveil !... le réveil, il a été dû, après l'observation du marché » I30

Section 4 : Sentiment d'Employabilité versus la Situation Professionnelle

La situation professionnelle peut être appréhendée en tant que variable explicative... et à expliquer.

4-1 : La situation professionnelle en tant que variable explicative

Au niveau du modèle non prédictif, la situation professionnelle peut être une variable explicative du Sentiment d'Employabilité (ce qui semble a priori logique) :

En annexe ci-après, nous remarquons que cette situation professionnelle (ie être inactif) a une influence (positive) directe sur :

-La **connaissance de la réalité du marché** : ceux qui sont au chômage réalisent qu'ils sont contraints de s'informer –rapidement- sur la réalité des débouchés ;

-La **formation continue** : ceux qui sont au chômage sont plus incités à se former pour faciliter le retour à l'emploi ;

-Le **réseau** : ceux qui sont au chômage ressentent plus la nécessité d'étoffer le réseau (qui n'est plus qu'externe) surtout sur le plan physique (carnet d'adresses) et, dans une moindre mesure, via le web ;

L'âge, comme cela a été confirmé par la revue de littérature et le terrain, influence négativement le Sentiment d'Efficacité Personnelle.

Il est en de même pour la connaissance de la réalité du marché : même si on est expérimenté et que l'on possède une bonne connaissance de son cœur de métier, la réalité du marché du travail s'éloigne par rapport au début du parcours professionnel.

La typologie du diplôme influence positivement le Sentiment d'Efficacité Personnelle : être « bien » diplômé accroît le sentiment d'auto-efficacité d'autant plus que l'univers académique (y compris français) contribue à ce phénomène. Legrand et al. (2013) rappellent que les cadres seniors sont majoritairement issus du monde universitaire (38 % en 2013...résultat qui est identique pour l'ensemble de la population cadre). Le fait que ce soit plus les individus issus du monde universitaire (versus les grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs) qui possèdent ce sentiment est probablement lié à la forme d'apprentissage moins « cadrée » qui favorise l'autonomie et la débrouillardise ?

De plus, plus on a un niveau d'études élevé et plus on augmente ses compétences.

Il est intéressant de voir que plus on a une rémunération élevée et moins on part en formation continue : les cadres supérieurs ont moins recours à la formation permanente. L'origine du diplôme (notamment diplôme « étranger ») favorise l'accès à la formation professionnelle pour contrebalancer un manque de formation initiale qui n'a pas été effectuée en France.

Enfin (et même si cela n'était pas un axe de recherche prioritaire), nous constatons que la situation personnelle (être célibataire) influence négativement l'accès au réseau (on a moins la possibilité d'échanger avec son conjoint pour « étoffer » son carnet d'adresses). Le fait d'être demandeur d'emploi influence positivement le recours aux Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) → en **annexe 45** : les indices d'ajustement correspondant au modèle.

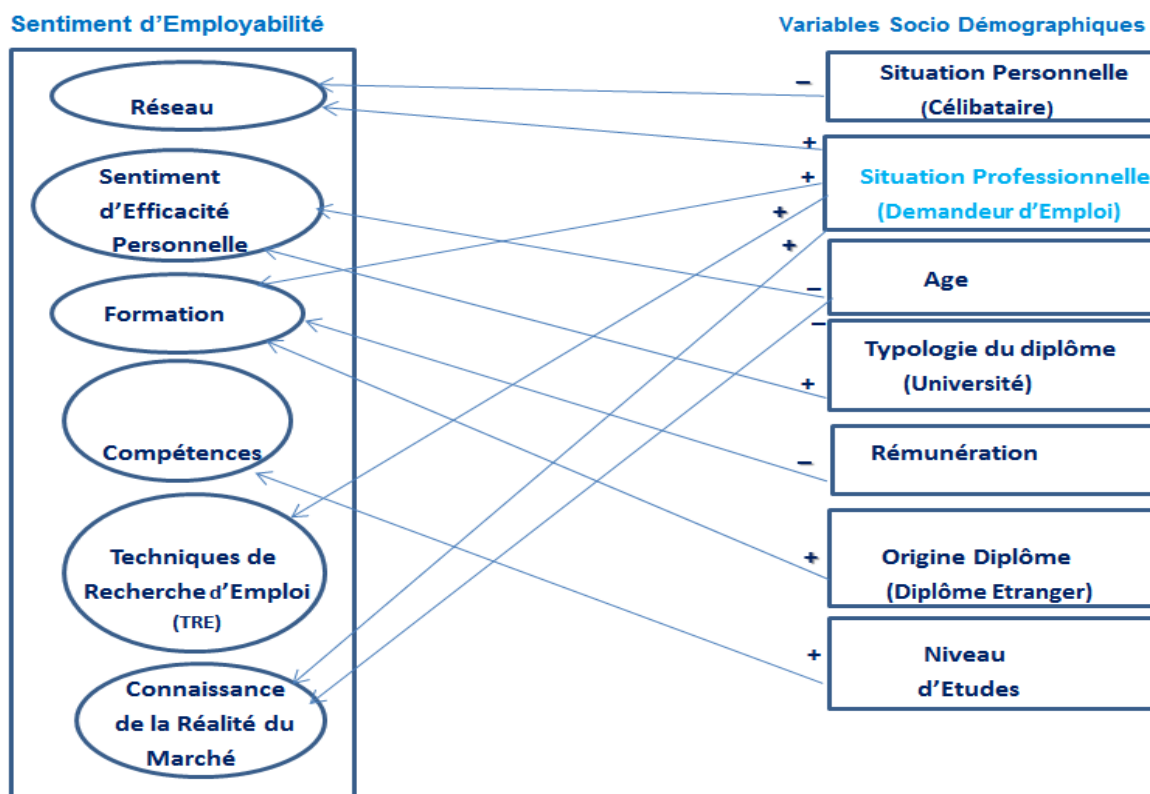


Schéma 6 – SE non prédictif

Nous constatons que les fits sont satisfaisants :

➤ PCLOSE	=	1	donc > 0,05	
➤ RMSEA	=	0,038	donc < 0,07	(idéalement < 0,05)
➤ CFI	=	0,955	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ TLI	=	0,940	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ P	=	0,000		(idéalement > 0,05)
➤ Khi2/dl	=	1,672	donc < 5	(idéalement < 3)

➤ Tableau QT 16 - Qualité Psychométrique du modèle SE non prédictif (cf. ANNEXE 45 Bis)

En annexe, l'ensemble des fits concernant la Situation Professionnelle en tant que variable explicative sur le Sentiment d'Employabilité ainsi que la correspondance de ces fits :

(Annexe 50_Fits_complets_Sit_Prof_Var_Explicative) ;

(Annexe 51_Correspondance_Fits_Sit_Prof_Var_Explicative).

4-2 : La situation professionnelle en tant que variable expliquée

Le Sentiment d'Employabilité est **susceptible de prédire** le fait d'être en activité ou pas.

Les variables sociodémographiques le font également :

- de façon directe : la typologie du diplôme (ingénieur...) ;
- de façon indirecte : l'âge, la rémunération, l'origine et la typologie du diplôme.

Cette évidence est à mettre en perspective avec la théorie de « l'effet Pygmalion » (ou prophétie auto-réalisatrice) mise en relief par Sharma & Sharma (2014) dans la lignée de Rosenthal et Jacobson (1968). L'idée phare de la théorie est que l'attente sur le comportement attendu (par une autorité « supérieure » ou reconnue) pourrait avoir pour conséquence...la réalisation du comportement attendu. Pour ces auteurs, l'individu a le potentiel pour construire une réalité sociale.

De manière directe, la typologie du diplôme (le fait d'être diplômé « ingénieur » influence négativement le fait d'être demandeur d'emploi (ce qui correspond à la réalité observée : le diplôme d'ingénieur, en France et en période de crise, facilite l'insertion ou le repositionnement professionnel).

De manière indirecte, l'âge a un effet négatif sur la situation professionnelle (ie « être demandeur d'emploi »), avec la variable médiatrice du Sentiment d'Efficacité Personnelle (ce qui est en phase avec la réalité observée et la littérature).

L'accroissement de la rémunération a un effet négatif sur l'accès à la formation continue (ce qui correspond à notre pratique professionnelle : plus on est cadre dirigeant et moins on se forme...par manque de temps, aussi !).

Par contre, plus on a recours à la formation permanente, plus le risque d'être inactif est élevé (les demandeurs d'emploi cherchent plus à se former que les actifs...même si Pôle Emploi freine, actuellement, cette volonté par manque de moyens budgétaires : l'acteur public de l'emploi cherche, aujourd'hui, à prioriser les actions de formation en regardant l'employabilité à court terme potentiellement assurée par ladite formation).

Il est à noter, également, que l'âge influence négativement la connaissance de la réalité du marché : une tendance plus forte à être déconnecté voire moins connecté avec la réalité du marché que les profils plus jeunes (par manque de temps, d'appétence ou moindre connaissance des accès à l'information ?).

Le niveau d'études influence positivement l'accroissement de compétences (ce qui est en phase avec la littérature).

L'origine du diplôme (« diplôme étranger ») a une influence positive sur le recours à la formation non initiale : le fait d'avoir un diplôme non français encourage à se former pour asseoir sa légitimité professionnelle (le diplôme –avant tout obtenu en France- étant, encore, un critère incontournable au niveau des processus de sélection, même au niveau des postes expérimentés).

La typologie du diplôme (ingénieur, en l'occurrence) influence négativement le recours à la formation permanente : le diplôme d'ingénieur (sésame apprécié pour l'accès à l'emploi) incite moins à vouloir recourir à des formations complémentaires, sauf sur un appui technique ponctuel.

Les variables médiatrices sont la formation continue/permanente et le Sentiment d'Efficacité Personnelle.

Enfin, sur la situation personnelle, on constate les éléments suivants :

La situation maritale (être célibataire) influence négativement l'accès –dont connaissance et utilisation- des TRE ie Techniques de Recherche d'Emploi : le fait d'être seul ne favorise pas l'échange au niveau de l'évolution des outils d'accès à la recherche d'emploi...notamment le réseau (surtout physique). Pour cet échantillon spécifique (cadres supérieurs séniors), le fait d'avoir des enfants joue négativement sur le fait d'être « demandeur d'emploi » : il vaut mieux, en effet, deux rémunérations si possibles confortables pour pouvoir assurer l'éducation des enfants.

Nous constatons que les fits sont également satisfaisants :

➤ PCLOSE	= 1	donc > 0,05	
➤ RMSEA	= 0,027	donc < 0,07	(idéalement < 0,05)
➤ CFI	= 0,942	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ TLI	= 0,922	donc > 0,9	(idéalement > 0,95)
➤ P	= 0,000		(idéalement > 0,05)
➤ Khi2/dl	= 1.338	donc < 5	(idéalement < 3)

Tableau QT 17 - Qualité Psychométrique du modèle SE prédictif

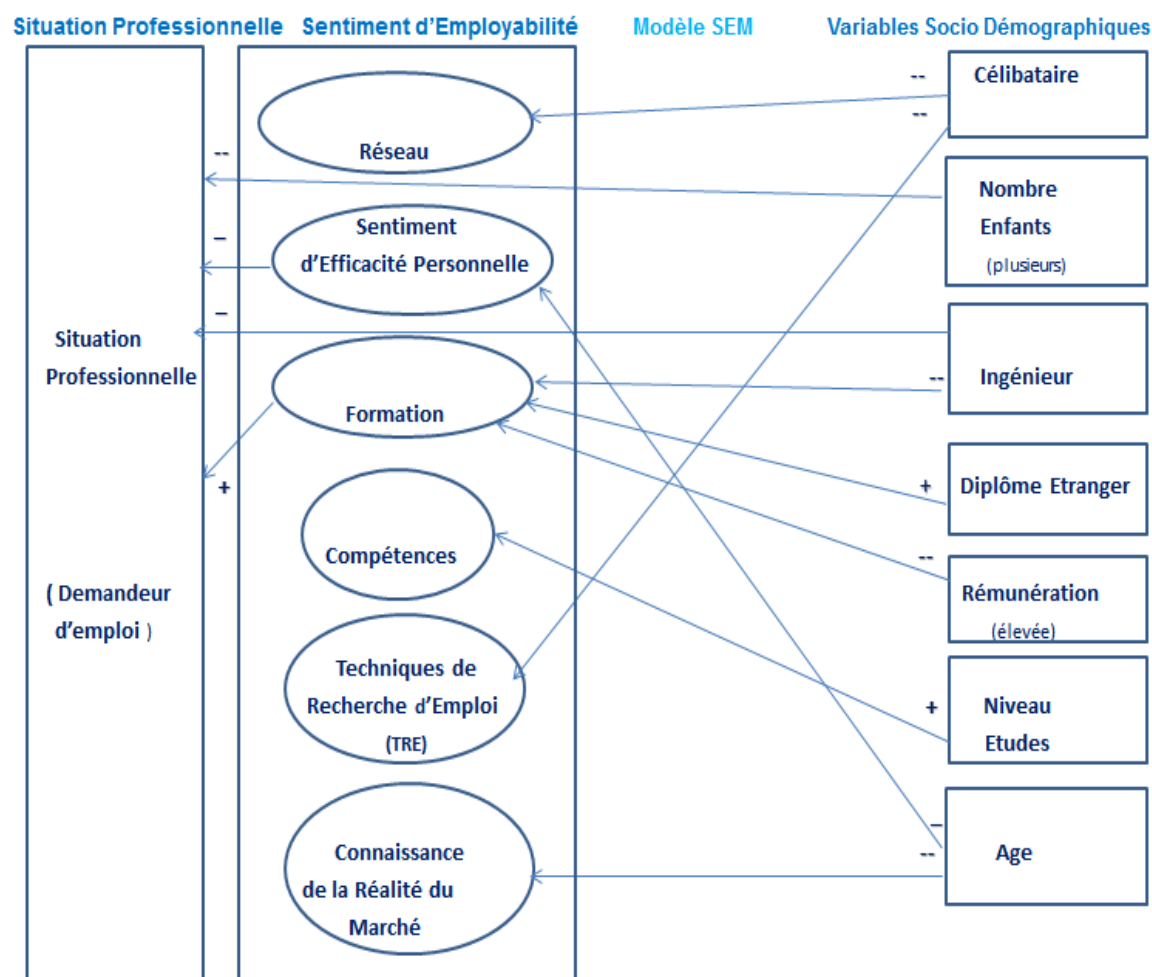


Schéma 7 – modèle prédictif (Modèle SEM – Dummy Coding)

En annexe, l'ensemble des fits concernant la Situation Professionnelle en tant que variable à expliquer sur le Sentiment d'Employabilité ainsi que la correspondance de ces fits :

(Annexe 52_Fits_complets_Sit_Prof_Var_Expliquee) ;

(Annexe 53_Correspondance_Fits_Sit_Prof_Var_Expliquee).

Rappelons que le recours aux équations structurelles permet de tester si un modèle causal est pertinent et de confirmer l'analyse factorielle exploratoire. La difficulté première étant d'avoir identifié un modèle causal avant d'effectuer les tests...ce qui, in fine, peut engendrer une modification du modèle théorique.

La formalisation ou spécification du modèle théorique consiste à mettre en lumière la structure causale attendue dans un langage formel. L'utilisation d'un logiciel d'équations structurelles permet de confronter le modèle théorique avec les données issues du terrain

Le modèle complet aura donc deux sous-modèles : le modèle de mesure (ie la description de l'ensemble des relations liées aux variables mesurées ou l'ensemble des spécifications des relations entre les facteurs et leurs indicateurs/variables mesurées) et le modèle structurel (ie la description des relations liées aux variables latentes ou l'ensemble des spécifications des relations entre les facteurs).

Conclusion du Chapitre 3

Nous avons identifié les déterminants du Sentiment d'Employabilité (ie situation personnelle, typologie du diplôme, origine du diplôme, rémunération, niveau d'études et âge).

Au niveau du **modèle théorique de recherche**, il est donc confirmé –statistiquement- que :

- L'âge a une influence négative sur le Sentiment d'Employabilité ;
- Le niveau d'études a une influence positive sur le Sentiment d'Employabilité.

Enfin, l'**analyse typologique** montre :

- qu'il existe trois classes (ou niveaux) de Sentiment d'Employabilité,
- que le secteur d'activités est susceptible de prédire le niveau de Sentiment d'Employabilité.

Chapitre 4 : Discussion

Bertrand et al., (2013) soulignent qu'en 2013, les cadres seniors :

- ont été les moins mobiles (3 % ont changé d'entreprise pour 7 % pour l'ensemble des cadres et 7 % ont changé de poste pour 9 % pour l'ensemble de la population cadre) ;
- ont affiché un niveau global de satisfaction moindre que l'ensemble des cadres (59 % de cadres satisfaits par rapport à 64 % pour l'ensemble des cadres) dont :
 - 54 % de cadres satisfaits au niveau de la rémunération pour 56 % pour l'ensemble des cadres,
 - 71 % de cadres satisfaits au niveau de l'intérêt du poste pour 73 % pour l'ensemble des cadres ;
- ont émis une confiance « restreinte » dans leur avenir professionnel (56 % contre 67 % pour la totalité des cadres).

Le fil conducteur de notre recherche est, finalement, le challenge de vouloir définir, apprécier et surtout évaluer ce qui semble à priori « difficilement mesurable » car propre à chaque individu : le Sentiment d'Employabilité...dans un contexte relativement tendu pour la population étudiée.

Nous avons procédé à l'émergence d'une mesure originale de l'employabilité par l'intermédiaire de ce construit du Sentiment d'Employabilité qui englobe, in fine, six dimensions (à savoir : Réseau, Sentiment d'Efficacité Personnel, Formation Continue, Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE & Connaissance de la Réalité du Marché).

Cette notion est distincte de l'employabilité « effective » modélisée ici par le fait d'être en activité ou pas.

Nous avons également réalisé un modèle non prédictif avec comme variable explicative clé : la situation professionnelle (être actif ou pas).

Introduction

Rappelons les traits spécifiques des recherches antérieures qui ont servi de genèse à notre étude :

-Van der Heijde et Van der Heijden (2005) ont insisté sur la mise à niveau, maintenance et amélioration des **compétences** favorisant ainsi l'enrichissement du capital humain (social via les compétences relationnelles) et donc de l'employabilité. Nous retrouvons cette dimension clé en phase avec la constitution de notre échantillon (cadres expérimentés) ;

-Bader (2007) a mis en lumière certaines variables organisationnelles (dont la **formation professionnelle**), personnelles (dont le **Sentiment d'Efficacité Personnel**) et socio-démographiques comme participant à la construction de l'employabilité (englobant la connaissance de la recherche d'emploi et le développement du **réseau**). Sur ce dernier aspect, elle rejoint la recherche réalisée par Othmane (2011) ;

-Othmane (2011) confirme l'importance de variables organisationnelles (comme la **formation continue**), personnelles (le **Sentiment d'Efficacité Personnelle** ou la capacité d'organiser et de gérer la ligne de conduite adéquate pour atteindre les résultats escomptés). Le diplôme obtenu est, aussi, une variable influente pour asseoir l'employabilité et donc le sentiment qui y est rattaché ;

-Rothwell & Arnold (2004) ont mis en exergue la perception individuelle de l'employabilité **au regard de la carrière classique** en séparant l'employabilité interne propre à une organisation de l'employabilité externe ...plus concurrentielle et où l'âge peut être un facteur défavorable.

Il est, maintenant, intéressant de voir si l'apport théorique est en phase avec les résultats de la recherche empirique :

Rappelons, donc, les théories qui ont permis de bâtir cette connaissance en perspective avec les construits qui ont émergé et qui caractérisent le Sentiment d'Employabilité :

Nous voyons, ici, l'importance de l'accumulation du **capital humain** (notamment grâce à l'apport de la **formation continue ou permanente** et du savoir transmis lors de la formation initiale (grâce au **diplôme** initial) et de l'enrichissement des **compétences** grâce à l'expérience accumulée. La théorie du capital humain a introduit l'idée d'éducation comme bien collectif (dont la responsabilité relève de l'Etat voire de l'individu) tandis que la formation permanente est plutôt à l'initiative de l'entreprise (actions spécifiques). Cependant, en France –avec la jeune loi du 5 mars 2014 portant sur la réforme de la formation continue- les instances gouvernementales investissent ce champ pour une meilleure adéquation entre les compétences actuellement demandées sur le marché du travail et les profils disponibles. Avec le recul, on

constate que l'individu essaie de procéder à des choix d'investissement en capital humain, lors de son parcours professionnel, car le système éducatif ne répond pas à toutes les attentes du monde du travail (Mincer, 1974) et les compétences acquises peuvent vite devenir obsolètes, aujourd'hui. La réflexion sur la formation « tout au long de la vie » -prônée par la nouvelle réforme qui est entrée en vigueur le 2 janvier 2015 avec la mise en place du CPF en remplacement du DIF- est en relation avec la théorie du capital humain : elle est donc vouée à devenir un champ fertile de recherches, dans le futur.

Le **capital social** est, de nos jours, aussi appréhendée à travers une démarche entrepreneuriale (les « autres formes d'emploi ») mais aussi de recours aux **réseaux**, y compris sociaux (Geindre & Dussuc, 2012). Pour ces chercheurs, dans la lignée de Portes (1998), ce concept englobe un tissu de liens plus ou moins institutionnalisés qui vont impliquer de l'échange de connaissances –et de la reconnaissance- entre individus. Pour ces derniers, dans la lignée de Coleman (1988), il s'agit aussi d'un actif collectif incorporant des liens spécifiques -avec des attentes et des obligations pas forcément visibles ou déclarées- qui unissent les membres d'une structure sociale (comme les cadres, par exemple). Le recours croissant aux « nouvelles » techniques de recherche d'emploi (**TRE**) –notamment le marché dit caché- et les **réseaux** (organisation sociale par excellence) peut s'appréhender par ce concept. Il s'agit d'échanger des informations dans un but de coopération future aux limites non clairement déterminées... pour un bénéfice, in fine, qui se veut mutuel. La recherche promet d'être aussi fertile au niveau de cet actif immatériel et qui se présente comme valorisable notamment au niveau de la pertinence, de la rareté, de la précocité des informations collectées...

Pour Lemire (2005), l'individu analyse les actions de l'organisation et les interprète, de façon unilatérale et subjective...ce qui a un impact sur sa capacité de prédiction des événements, son analyse de l'environnement immédiat et sur son sentiment de sécurité. Ce dernier est plutôt mis à mal de nos jours, car le **contrat psychologique** est plus informel, moins explicite et peut être « chahuté » ...mais les cadres modernes, à quelques rares exceptions, sont désormais conscients de cette éventualité : il évolue en fonction des contraintes organisationnelles. Pour ce chercheur, la relation d'emploi –depuis les années 1990- est empreinte de « perte de sécurité d'emploi » généralisée. Ce contexte est observé alors que, parallèlement, la charge de travail augmente, la réduction des coûts et l'amélioration des performances sont des objectifs clé entourant la relation de travail. On cherche des individus qui acceptent d'être plus « souples » au niveau de ces nouvelles contraintes et plus

« flexibles » au niveau du statut qui accompagne ces missions. Pour Lemire (2005), l'employabilité est la pièce maîtresse du nouveau contrat psychologique et pour que cela puisse fonctionner, il faut que l'organisation puisse :

- promouvoir une culture organisationnelle de la formation continue/permanente,
- identifier et développer des compétences qui vont servir habilement la stratégie organisationnelle,
- faire face aux tensions internes et surtout externes, notamment les changements technologiques, les contraintes institutionnelles ou gouvernementales...et la concurrence.

Or, on constate toujours –dans le contexte français- le souci plus marqué de développer l'employabilité interne plutôt que d'accompagner (aussi) l'employabilité externe et rendre ses collaborateurs...plus employables et « transférables ».

Le nouveau contrat psychologique reste donc plus fragile, subtil et complexe à appréhender.

Dans un contexte de travail aux prises avec la rapidité du changement (et où les compétences techniques, technologiques peuvent devenir vite dépassées), les individus sont amenés, dans le champ professionnel, à avoir le souci constant de leur « remise à niveau » (Bandura, 2004) et garder un **Sentiment d'Efficacité Personnelle** résilient (ou avoir surmonté des obstacles avec des efforts persévérants). Pour cela, il faut savoir :

- transformer les échecs en sources d'apprentissage (vision plutôt anglo-saxonne du sentiment d'efficacité),
- avoir recours au modelage social (les autres sont une source d'inspiration, de compétences et de motivation, de persuasion sociale...reste à savoir choisir ceux ou celles qui peuvent influencer de façon positive),
- gérer habilement et adroitement les situations inévitables de stress et d'éléments perturbateurs qui viennent freiner ou enfreindre ce nécessaire **Sentiment d'Efficacité Personnelle**.

Ce concept est aussi un élément clé de la recherche de Rothwell & Arnold (2004) au niveau de la perception individuelle de l'employabilité (interne et externe) : il s'agit de la perception

d'un sentiment d'efficacité individuelle dans la capacité à obtenir un emploi dans l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci.

La **Théorie Sociale Cognitive des Carrières** (Gelpe, 2009 ; Lent & Brown, 1996) est un courant relativement récent qui repose sur un constructivisme selon lequel l'individu est potentiellement capable d'influencer activement son propre futur et celui de son environnement. Idéalement, le travailleur cadre choisit sa profession en fonction de ses intérêts, des éléments contextuels encourageants (support social, difficultés relatives, débouchés possibles...). Le niveau et la stabilité de réalisation, dans le contexte professionnel, seront donc impactés par les aptitudes, le Sentiment d'Efficacité Personnelle, les attentes de résultats et les objectifs de performance. Ce concept est intéressant dans l'analyse du passage de l'intention à l'action notamment au niveau des étapes de recherche d'emploi : un processus motivationnel au long cours, une stabilité émotionnelle et la capacité individuellement perçue à mener efficacement des actions favorisant le retour à l'emploi (Wanberg et al., 1999 ; Lent, 2008 ; Gelpe, 2009) sont des facteurs de réussite. Cette théorie qui s'aborde dans une perspective de régulation des conduites est donc à relever au niveau des **démarches de recherche d'emploi** (impliquant de la veille, une appétence pour connaître les nouveaux outils ou nouvelles techniques pouvant favoriser le repositionnement professionnel)...ce qui peut, in fine, jouer sur l'intensité de ces démarches et la réussite pour décrocher l'opportunité espérée.

Un des moyens incontournable pour faciliter le repositionnement (surtout du cadre senior dans le secteur privé) est le recours au fameux **réseau**, notion aux multiples formes (visible, caché, web, professionnel, social...)...mais qui est promu comme axe moderne d'une recherche d'emploi active : il est vrai que les intentions d'embauche, sur le marché visible, pour les plus de cinquante ans (y compris au niveau des cadres) restent timides et toujours en deçà des espérances gouvernementales et institutionnelles.

Pour les cadres séniors (et notre pratique professionnelle le démontre) le réseau dit physique ou matériel (ie le fameux « carnet d'adresses ») est un axe facilitant la prise ou la création d'activité...plus que les autres réseaux dits immatériels.

La **théorie de la socialisation** suscite l'intérêt sur ce champ car elle met en valeur le processus cognitif de rationalisation de l'individu pour appréhender un nouvel environnement social (comme le réseau) : il s'agit d'une interaction entre une rencontre individuelle et des codes sociaux pré-établis (Louis, 1980 ; Guerfel-Henda et al., 2012). On cherche à appartenir à une

communauté (qui peut avoir des critères d'entrée, de sélection, de cooptation...) ce qui implique des compétences relationnelles sous-jacentes. Le sujet étant, de plus en plus, sollicité pour intégrer des cercles d'actions multiples, l'enjeu est de sélectionner, avec pertinence, les réseaux efficaces pour l'objectif professionnel fixé. Le **réseau** se nourrit de relations à de multiples niveaux et l'identité est, par essence, relationnelle (car inscrite dans l'activité sociale, intersubjective et elle fait partie d'un contexte social donné).

Dans ce processus, il ne faut pas sous-estimer l'influence des pairs (cadres, cadres seniors, chercheurs d'emploi...) qui conduit à une socialisation en groupe. Ces derniers ont, d'ailleurs, une influence non négligeable dans l'acquisition des stéréotypes et des préjugés. L'effet du conformisme (les cadres, par exemple) joue un rôle clé dans le processus de socialisation.

La **théorie de l'identité sociale** rappelle la clé de voute dans la construction d'un groupe social : le consensus (Tajfel & Turner, 1979, 1986 ; Autin, 2010). Ce groupe va fournir une identification ou identité sociale avec ses codes et modes de fonctionnement.

Ce phénomène contribue à réduire la complexité de la réalité (Licata, 2007) à travers des phénomènes de comparaisons, de contrastes et de limites. De plus, ce concept est pertinent au regard de notre population où le phénomène identitaire est fort (un statut certes chahuté mais qui reste « à part »).

L'acquisition de ces identités se fait par des processus de socialisation mais aussi par l'action d'intervenants extérieurs (institutionnels, cabinets de recrutement ou de chasse, cabinets d'outplacement, intermédiaires de l'emploi...).

Ces théories –en phase aussi avec la recherche empirique- ont servi d'appui à notre réflexion :

Toutefois, n'oublions pas qu'il y a « indépendance » entre la logique formelle de la théorie – impliquant un formalisme nécessaire- et le contenu sur lequel elle opère (Thiéart, 2007).

Enfin, rappelons que –comme pour le concept de l'employabilité- il n'existe pas de consensus conceptuel sur la perception individuelle de l'employabilité.

Ci-après, les théories (évoquées en début de parcours de recherche) revisitées en relation avec les six construits du Sentiment d'Employabilité :

<i>Auteurs clé</i>	<i>Théories & concepts</i>	<i>Construits du Sentiment d'Employabilité</i>
<i>T. Schultz(1979) & G.Becker (1992)</i> <i>Flamholtz & Lacey (1981)</i> <i>Edvinson (1997)</i> <i>Miller (1999) - Davenport (1999)</i> <i>Bonfour (2000)</i>	Théorie du Capital Humain	Compétences ← Van der Heijde & Van der Heijden (2005) & Bader (2007) Formation Continue ou Permanente ← Bader (2007)
<i>Burt (1992,1995)</i> <i>Lamotte (2003)</i>	Théorie du Capital Social	Réseau ← Othmane (2001) ↓ & Techniques de Recherche d'Emploi
<i>Bandura (1977, 2002)</i> <i>Clifford (1988) - Lecomte (2004)</i>	Auto-efficacité (Apprentissage Social) Sentiment d'efficacité – Carrière « classique »	Sentiment d'Efficacité Personnelle ← Bader (2007) – Othmane (2011) <i>Rothwell & Arnold (2004) : Perception individuelle ↓</i> <i>(employabilité interne & externe)</i>
<i>Lent & Brown (1996) - Gelpe (2009)</i> <i>Granovetter (1973) → liens forts/faibles</i> <i>Nahapiet & Ghoshal (1998)</i> <i>Guerfel Henda et al. (2012)</i> <i>Tajfel (1974) Letourneau (2001)</i> <i>Frideres (2002)</i>	Théorie Sociale Cognitive des Carrières Théorie de la Socialisation Théorie de l'Identité Sociale (les cadres « seniors »)	Réseau (interne) Réseau (interne/externe) Techniques de Recherche d'Emploi Réseau (spécifique aux cadres)
		Connaissance de la Réalité du Marché (du travail) → Recherche Qualitative (dimension émergente)

Tableau QT 18 – Théories versus les construits du Sentiment d'Employabilité

En conformité avec la recherche qualitative exploratoire, nous relevons le fait que la **progression dans l'âge** (la variable au « cœur » de notre recherche) a, directement, un impact *défavorable* sur :

- le Sentiment d'Efficacité Personnelle :

« La confiance en soi...c'est le dernier truc...sur lequel je dois...je dois travailler là-dessus...en fait...je suis trop émotive...c'est de la torture parfois dans les processus recrutement...surtout, qu'avec le temps... mentalement...ce n'est pas confortable... » I7,

«J'ai un sentiment très moyen...parce que le contexte actuel » I22,

« Oui, oui, cela fait une différence...je vois, d'ailleurs, des personnes qui sont démolies par la façon dont elles ont été traitées en quittant l'entreprise...bon, elles sont démolies ...et avant, de reprendre confiance...de ...de tourner la page...cela fait une différence pour rebondir...parce que la personne qui recrute, en face de vous, elle le ressent tout cela » I 28,

«Mais, je suis conscient, vraiment, qu'il ne faut pas s'endormir...qu'il faut faire certaines choses pour devenir pertinent, très pertinent sur le marché...bon, ceci dit...au niveau de l'évolution de la situation économique du marché de l'emploi, ces dernières années, on ne peut pas dire qu'il y ait eu de grandes avancées au niveau des salariés et des seniors...sur les embauches...il y a, quand même, une réelle problématique de débouchés » I31,

« Heu...c'est un peu contradictoire ce que je vais dire...car, dans un certain sens, je dirais oui...mais, dans un autre sens, par rapport à ce que je constate ou ce que j'ai ressenti...d'autant plus que j'ai un parcours assez atypique...surtout pour ici » I32,

- La connaissance de la réalité du marché :

« Rien...rien vraiment...je me suis réveillé au moment où je me suis retrouvé au chômage...il a bien fallu, alors, que je réfléchisse...vite...à mon repositionnement » I9,

« Le problème, c'est qu'une grosse partie du marché caché, pour les seniors, passe par le réseau. Si on n'a pas des gens qui sont situés à des nœuds de connexion pour vous faire avancer » I11,

« Pas vraiment, à part répondre aux offres d'emploi...tout en travaillant...je ne suis pas trop « candidatures spontanées »...c'est un tort, peut-être ?...j'ai, surtout, répondu à des offres d'emploi tout en travaillant... » I13,

«On reste...dans son cadre...dans son cocon...on a du réseau...mais, plus les années passent...on est dans un « train -train »...et, de plus, compte tenu de la conjoncture de ces dernières années...si vous êtes approché pour un autre job, vous avez un peu peur de partir, de quitter ...comment dire...ce cocon ou la bulle protectrice, quoi !...finalement, vous ne connaissez plus l'extérieur » I14,

« Je me suis rendu compte, que pendant toutes ces 3 ou 4 années, je n'ai pas regardé le marché de l'emploi...oui, avec le recul, j'ai occulté le marché de l'emploi » I17,

« Je n'ai rien fait...j'étais, j'ai toujours été très lié à mes employeurs ainsi qu'aux produits vendus...Je n'ai rien entrepris...pas de veille...rien » I19.

Enfin, au niveau des hypothèses de travail émises, celles qui ont été validées par la recherche sont indiquées ci-après :

Hypothèses	Résultats	Dimensions
H1 : Construit multidimensionnel (12 dimensions)	Partiellement validée $\Rightarrow$ 6 dimensions	Compétence – Formation – Réseau - Sentiment d'Efficacité Personnelle – Techniques de Recherche d'Emploi - Connaissance de la Réalité du Marché
H2 : Existence d'un lien entre SE et marché du travail sectoriel	Validée (analyse typologique) Lien SE et type de Secteur d'Activités	
H3 : Inexistence d'un lien entre SE et rémunération	Rejetée	Formation continue/permanente : accès (moindre) pour les « hauts » revenus
H4 : Influence négative de l'âge sur le SE	Validée (cf. Rothwell & Arnold, 2004)	Sentiment d'Efficacité Personnelle (moindre) & Connaissance de la Réalité du Marché (faible)
H5 : Influence positive du niveau d'études (supérieur) sur le SE	Validée	Compétence
H6 : Influence positive d'une typologie de diplôme supérieur (Ingénieur)	Validée	Formation continue/permanente : accès (moindre)
H7 : Influence positive de l'origine du diplôme (France)	Validée	Formation continue/permanente : accès (moindre)
H8 : Influence positive de la situation personnelle (en couple) sur le SE	Validée	Réseau facilité et meilleure appréhension/connaissance des TRE
H9 : Influence positive de la situation professionnelle (en activité) sur le SE	Validée	...mais (moindre) accès & connaissance : aux TRE – Réseau & Connaissance de la réalité du marché (problématique de gestion du temps ?)

Tableau QT 19 – Récapitulatif des résultats de test des hypothèses

Ci-après, nos commentaires complémentaires (perspectives liées à la revue de littérature et à la recherche terrain) :

- Rémunération (élevée) → (+) → Sentiment d'Employabilité
 ⇒ dimension : moins de recours à la Formation continue/permanente et plus en activité :
Moins de recours –à part des formations ponctuelles (ex : anglais) : par manque de temps et des compétences suffisamment étoffées ?
- Age → (-) → Sentiment d'Employabilité (validé)
 ⇒ dimensions : Sentiment d'Efficacité Personnelle – Connaissance de la réalité du Marché
Le Sentiment d'Efficacité Personnelle diminue avec l'âge (cf. la littérature) ainsi que la connaissance pointue d'un marché du travail (en phase avec la recherche qualitative : le « syndrome » de travailler le « nez dans le guidon ») ?
- Niveau d'Etudes (supérieur) → (+) → Sentiment d'Employabilité (validé)
 ⇒ dimension : Compétences
Accéder à un niveau d'études supérieur permet l'enrichissement de compétences (cf. littérature) y compris sur le plan relationnel ;
- Typologie du diplôme (ingénieur) → (+) → Sentiment d'Employabilité (validé)
 ⇒ dimension : moins de recours à la Formation continue/permanente et plus en activité (pour certains diplômés plus que d'autres)
Moins de recours –à part des formations ponctuelles (pour se perfectionner sur le plan technique ou l'anglais, par exemple) : l'aspect « opérationnel » du diplôme d'ingénieur (par rapport aux autres formations)?
- Origine du diplôme (étranger) → (-) → Sentiment d'Employabilité (validé)
 ⇒ dimension : plus de recours à la Formation continue/permanente :
Plus de recours à la formation continue/permanente pour les diplômés étrangers (même de niveau supérieur) : pour être en « conformité » avec les critères de sélection (surtout sur le marché visible ou « classique » de la recherche d'emploi) ?
- Situation personnelle (en couple) → (+) → Sentiment d'Employabilité (validé)
 ⇒ le fait d'être célibataire augmente la probabilité d'avoir moins de réseau et d'être moins informé au niveau des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) : par manque de partage ?
- Situation professionnelle (en activité) → (+) → Sentiment d'Employabilité (validé)
 ⇒ le fait d'être Demandeur d'emploi augmente la probabilité d'avoir recours à la formation continue/permanente : la volonté d'enrichir ses compétences (plus de temps) et de combler un certain « vide » au niveau du cv ?
- Marché du travail (sectoriel) → (+/-) → Sentiment d'Employabilité (influence confirmée)
Cf. L'analyse typologique des catégories de Sentiment d'Employabilité versus Secteurs d'activités.

Nous allons, à la lecture des sous-chapitres qui suivent, aborder l'influence des variables (organisationnelle, contextuelle et sociodémographiques) puis l'apport conceptuel, méthodologique et managérial de l'étude menée sans en oublier les limites, les perspectives possibles pour de futures investigations et la synthèse du travail réalisé.

Section 1 : Discussion des résultats

Analysons les résultats au regard de la littérature et de la recherche exploratoire, sans oublier le recul de l'expérience professionnelle terrain :

1-1 : L'influence des variables contextuelle, organisationnelle et institutionnelles sur le Sentiment d'Employabilité

Il est intéressant d'examiner les variables d'influence liées au contexte environnemental (le marché de l'emploi), à l'entreprise (la rémunération) et aux outils mis en place par des institutionnels publics ou privés (Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE, réseau) :

1-1-1 : Le marché du travail sectoriel et Sentiment d'Employabilité

Nous avons, précédemment, vu grâce à l'analyse typologique (en perspective des trois classes ou catégories de Sentiment d'Employabilité...qui se différencient –principalement- sur des dimensions liées aux outils et modalités de la recherche d'emploi ie Réseau – TRE – Connaissance de la Réalité du Marché) que la perception individuelle de l'employabilité varie d'un secteur d'activités d'appartenance à l'autre :

- 1) qu'il y a *significativement plus* de personnes ayant un Sentiment d'Employabilité faible dans le secteur de l'**Industrie et des Services aux ménages** ;
- 2) qu'il y a *significativement plus* de personnes ayant un Sentiment d'Employabilité élevé dans le secteur de l'**Enseignement, Santé et Action sociale**;

Ce résultat est en phase avec la réalisation d'études sectorielles menées notamment par l'Apec comme celle de Binet et Cha (2015) qui met en exergue les *débouchés actuellement importants dans le secteur de la Santé et de l'Action Sociale* notamment pour les cadres (expérimentés) y compris en phase de transition professionnelle (d'un secteur à l'autre).

Ce constat concorde également avec la récente étude de l'Apec menée par Legrand et al., (2013) : la proportion de cadres seniors exerçant dans les secteurs de l'*industrie (et du commerce)* ne cesse de diminuer.

1-1-2 : Influence de la rémunération sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) et la formation continue ou permanente

En conformité avec le résultat portant sur les déterminants du Sentiment d'Employabilité (Tableau QT11), nous constatons que s'il y a l'existence d'une rémunération élevée :

- moins il y a recours aux Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) si on se réfère au coefficient de régression estimé (-0,03 ; standardisé : -0,111) ;
- moins il y a recours à la formation continue/permanente si on examine le coefficient de régression estimé (-0,273 ; standardisé : -0,315).

Ces résultats sont en concordance avec ceux relevés lors de la recherche qualitative et correspondent aussi à ce qui est constaté dans le champ professionnel : les cadres dirigeants (la typologie de notre échantillon final) ont moins de temps pour accéder à des actions de formation continue ou permanente (surtout longues) car l'expérience est probante.

De plus, si il doit y avoir repositionnement professionnel, cela risque de se réaliser par l'intermédiaire de réseaux spécifiques (hors du marché « classique » ou visible de la recherche d'emploi) ou via le réseau des cabinets d'outplacement voire chasse de têtes...et non en ayant recours à des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) utilisées à grande échelle.

1-1-3 : Influence du réseau sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)

Nous constatons que le réseau contribue au niveau de la connaissance et l'utilisation des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) en examinant le coefficient de régression estimé (0,255 ; standardisé : 0,527), ce qui est en phase avec la recherche exploratoire, la pratique professionnelle et la recherche de l'Apec conduite par Bertrand et al., (2014) : le développement du réseau (surtout professionnel) est désormais la première stratégie mise en œuvre pour évoluer sur le plan professionnel...et ceci pour l'ensemble des cadres aujourd'hui. Le fait d'activer son réseau dans le champ professionnel permet d'avoir un meilleur éclairage au niveau du marché de l'emploi dit « caché » (ce qui est important pour les cadres seniors) et, de façon indirecte, permet aussi d'échanger sur l'évolution des outils liés à la recherche d'emploi.

1-1-4 : Influence des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) sur la formation continue/permanente, le Sentiment d'Efficacité Personnelle et la Connaissance de la Réalité du Marché

Nous notons le fait que les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) contribuent au recours à la formation continue/permanente en relevant le coefficient de régression estimé (0,907 ; standardisé : 0,283), ce qui a pu être noté lors de la phase qualitative et constaté au niveau du champ professionnel.

Avoir recours à des ateliers ou des séminaires liés au repositionnement professionnel (surtout pour les cadres demandeurs d'emploi) au sein d'institutionnels (Apec, Pôle Emploi...) qui sont en relation quasi-permanente avec des organismes de formation (surtout depuis la réforme de la Formation Professionnelle – Loi du 5 Mars 2014) peut amener l'individu à vouloir enclencher une action de formation pour compléter ses compétences, favoriser son retour à l'emploi et contrebalancer, in fine, un certain « vide » au niveau du cv...surtout lorsque la recherche d'emploi s'éternise.

De plus, le recours aux Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) –notamment les actions collectives de coaching à la recherche d'emploi- contribue à accroître le Sentiment d'Efficacité Personnelle si on examine le coefficient de régression estimé (0,835 ; standardisé : 0,422). On peut supposer que le groupe va permettre d'échanger et de renforcer ce sentiment parfois mis à mal lors d'une expérience professionnelle mal vécue et/ou mal « digérée ». Ce phénomène a pu être constaté lors du suivi post séminaire « Nouveaux Horizons » de l'Apec (durée : 6 jours) et destiné aux demandeurs d'emploi –souvent seniors- de longue durée (12 mois) : le taux de retour à l'emploi (2015) avoisine 70 %.

Enfin, les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) contribuent, en toute logique, à une meilleure Connaissance de la Réalité du Marché comme le montre le coefficient de régression estimé (0,769 ; standardisé : 0,446). C'est surtout le cas lorsque l'on est demandeur d'emploi- car l'individu y est alors « contraint » : la connaissance de cette réalité passe par une analyse d'un tissu économique local en adéquation avec les souhaits (géographiques et sectoriels) de la personne.

1-2 : L'influence des variables personnelles sur le Sentiment d'Employabilité

Regardons l'influence des variables propres à l'individu :

1-2-1 : Influence de la compétence sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)

Avoir des compétences contribue à mieux appréhender les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) si on analyse le coefficient de régression estimé (0,296 ; standardisé : 0,282), ce qui semble logique compte tenu, aussi, de l'évolution et de la « sophistication » des nouveaux outils qui passent, notamment, par le web.

Savoir analyser son savoir-faire et les connaissances accumulées permet de bâtir plus aisément un curriculum-vitae lisible pour le rendre, ensuite, visible.

Les compétences relationnelles entrent en ligne de compte au moment de la passation des entretiens de recrutement...qui servent aussi à expliciter l'expérience accumulée, la problématiser tout en ayant un recul objectif et constructif sur son parcours professionnel : il faut savoir «se vendre » ou mettre en lumière son parcours professionnel passé et cela implique d'avoir du recul et savoir valoriser ses compétences (surtout lorsque la carrière n'est pas « logique » ou linéaire).

1-2-2 : Influence du Sentiment d'Efficacité Personnelle sur la Connaissance de la Réalité du Marché

Le Sentiment d'Efficacité Personnelle contribue à une meilleure Connaissance de la Réalité du Marché si l'on examine le coefficient de régression estimé (0,187 ; standardisé : 0,215).

Comme nous l'avons vu, en préambule, ce sentiment lié à de « l'auto-efficacité » peut permettre d'aboutir à une vision plus réaliste (plus rapidement ?) de l'état d'un marché visé...en établissant des démarches appropriées de veille et d'enquête voire d'approche directe sur les cibles envisagées : cela passe, aussi, par l'entretien « réseau » (lié au « carnet d'adresses » professionnel) qui peut être un moyen efficace de « décryptage » d'un marché de l'emploi particulier.

1-3 : L'influence des variables sociodémographiques sur le Sentiment d'Employabilité

Enfin, regardons l'influence de la variable qui est au cœur de cette recherche (l'âge) ainsi que celle du niveau d'études (variable également d'importance) : ces deux variables restent des critères décisifs dans le processus de recrutement.

1-3-1 : Influence de l'âge sur le Sentiment d'Efficacité Personnelle

L'avancée dans l'âge contribue à la baisse du Sentiment d'Efficacité Personnelle comme le montre le coefficient de régression estimé (-0,053 ; standardisé : -0,161) ce qui est en phase avec la littérature (Lecomte, 2004).

Ce sentiment est moins fort en fin de parcours pour des raisons qui peuvent relever de l'individu, du contexte organisationnel et environnemental : il y a (nous l'avons évoqué) une responsabilité collective dans la « détérioration » de ce sentiment lié à l'auto-efficacité, en avançant dans l'âge surtout dans le contexte professionnel du secteur privé français.

1-3-2 : Influence du Niveau d'Etudes sur la Compétence

Le niveau d'études contribue à l'augmentation de compétences (y compris relationnelles) comme le relève le coefficient de régression estimé (0,125 ; standardisé : 0,114).

Cela est conforme la recherche exploratoire, la pratique professionnelle et la littérature (Ménard, 2014). Les études supérieures (de façon inégale selon la spécialité) vont permettre de développer des compétences qui ont vocation à être confrontées à une réalité professionnelle.

L'immersion en entreprise prônée par les grandes écoles (et l'université), y compris à l'international, participe à l'élargissement de ces compétences...sans oublier l'aspect relationnel (savoir communiquer, transmettre, présenter un sujet ou un projet) qui devient un axe essentiel de toute formation supérieure.

Section 2 : L'apport conceptuel de la recherche

Pour Loufrani-Fedida et al. (2014), l'employabilité est, progressivement, devenu un objet de gestion, un concept repris par les RH surtout depuis les années 2000 : auparavant, les travaux sur les compétences individuelles et l'employabilité divergent et semblent séparés.

Les compétences individuelles sont axées sur la problématique de l'individu (Sciences de l'éducation, de la psychologie et de la sociologie du travail) tandis que l'employabilité se dessine en perspective du contexte lié au marché du travail (recherches en économie).

Rappelons que la vision francophone de l'employabilité est plus axée sur les compétences individuelles face au « risque chômage » avec l'idée d'une aptitude à la recherche d'emploi tandis que la vision anglo-saxonne considère les véritables compétences individuelles comme portatives, négociables et surtout...transférables, y compris sur d'autres formes d'emploi (Loufrani-Fedida et al., 2014).

Ayant constaté, d'une part, que l'articulation entre les compétences individuelles et l'employabilité demeure encore compliquée, tant sur le plan théorique que pratique (Loufrani-Fedida et al., 2014) et que, d'autre part, la problématique de l'employabilité a, progressivement, glissé de la « qualité de l'emploi » des individus à la « qualité de l'emploi accessible aujourd'hui et demain » (Loufrani-Fedida et al., 2014), nous avons pensé, que compte tenu de ce contexte, une mesure originale de l'employabilité perçue -sur une population intéressée par cette thématique- pouvait être pertinente.

Il s'agit ici, avant tout, de l'opérationnalisation d'une mesure de l'employabilité qui préoccupe les cadres, et plus particulièrement les seniors : le Sentiment d'Employabilité (ou employabilité subjective).

La définition synthétique proposée est la suivante : « L'employabilité subjective englobe la perception individuelle de l'efficacité de son réseau, sa propre efficacité, la capacité à accéder à des actions de formation continue et à l'utilisation voire maîtrise de TRE (Techniques de Recherche d'Emploi), à la connaissance –la plus « juste »- d'un marché du travail donné, tout en enrichissant ses compétences ».

Il s'agit, aussi, d'une proposition de mesure de la perception individuelle de l'employabilité (intégrée dans l'employabilité) sur une population déterminée dans un contexte français et...sous une dimension plus contemporaine que Rothwell & Arnold (2004), car abordant les nouvelles formes d'activité et pas seulement la carrière « classique ».

Cette notion fait son apparition à l'heure où certaines catégories de travailleurs (pourtant armés au niveau de certaines formations diplômantes) se sentent bloqués, voire rejetés au niveau de leur positionnement ou repositionnement.

En effet, concrètement, les départs pour cause de licenciement sont plus importants chez les cadres seniors selon les dernières études dirigées par l'Apec (Bertrand et Legrand, 2013) :

30 % des cadres seniors ont été impactés par ce type de départ, en 2013 (contre 10 % pour les cadres de moins de 45 ans). De plus, ces cadres seniors sont *deux fois moins nombreux* à avoir quitté l'entreprise dans le cadre d'une démission (ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'ils se sentent moins employables). Enfin, la démission représente 52 % des départs chez les cadres de plus de 45 ans qui n'ont pas connu de période de chômage...tandis que le licenciement va représenter 42 % des départs pour les cadres seniors ayant connu une période de chômage entre deux postes. Ils sont, aussi, plus nombreux que leurs cadets à avoir recours à la rupture conventionnelle.

Au-delà de 45 ans, ils ne sont que 16 % à considérer leur mobilité comme une promotion (contre 37 % pour les plus jeunes). De plus, 27 % des cadres de plus de 45 ans ont indiqué que leur mobilité interne s'était accompagnée d'une promotion hiérarchique (contre 42 % pour les plus jeunes).

Enfin, au niveau de la promotion hiérarchique suite à une mobilité interne, cela concerne 36 % des 45-49 ans, puis 23 % des 50-54 ans et 17 % des cadres les plus âgés.

Au niveau d'une promotion hiérarchique suite à une mobilité volontaire, cela 30 % des cadres seniors (contre 21 % pour les cadres seniors dont le changement a été subi) : chez les cadres de moins de 45 ans, cela concerne respectivement 48 % et 30 % des cadres mobiles.

Les cadres seniors représentent, désormais, une part non négligeable de l'effectif total cadre du secteur privé français : au 31 décembre 2011, ils sont désormais 43 % à avoir plus de 45 ans (Legrand et al., 2013). Compte tenu du contexte évoqué, une nouvelle dimension émerge (en phase avec notre population étudiée) : la (nécessaire) connaissance de la réalité du marché comme levier facilitateur de l'employabilité objective.

Section 3 : L'apport méthodologique de la recherche

L'articulation des éléments composant la thèse (problématique, revue de littérature, données, analyse et résultat) constitue une architecture (ou design) : c'est, à notre sens, la colonne vertébrale de tout projet de recherche empirique. Pour Thietart (2007), dans la lignée de Grunow (1995), seulement 20 % des recherches n'auraient aucun problème de design. L'analyse de la qualité d'un design est liée à la logique de l'ensemble de la démarche mais, également, à la cohérence des éléments constituant la recherche. Pour Thietart (2007), il n'y a pas de relation tranchée entre la méthodologie adoptée et le niveau ou le type d'analyse. Le niveau d'analyse (individu, entreprise...) est indépendant du type d'approche utilisé.

Pour l'auteur, le plus important pour choisir une méthode n'est pas la méthode elle-même, mais ce qu'elle permet de révéler d'un problème et la façon dont le sujet est traité. C'est dans cette perspective que nous avons essayé de conduire cette recherche sur un sujet d'actualité.

L'un des objectifs majeurs (atteint) de l'étude est le développement d'un outil de mesure sur la notion de perception individuelle de l'employabilité avec six dimensions (Compétence, formation continue ou permanente, Réseau, Sentiment d'Efficacité Personnelle, Connaissance de la Réalité du Marché du travail, recours aux Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE) ...la septième dimension (ie les autres formes d'emploi) pourrait être revisitée, compte tenu de l'augmentation de nouvelles formes d'emploi (hors salariat) avec des items plus adéquats.

L'analyse typologique (ie facteurs latents) permet de mettre en évidence trois catégories ou classes de Sentiment d'Employabilité (répartition objective des individus participant à l'étude quantitative) différenciées par trois dimensions utiles pour faciliter le repositionnement professionnel, à savoir : le réseau, les Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE et la connaissance de la réalité du marché du travail.

De plus, nous avons pu relever qu'il y a significativement plus d'individus avec un Sentiment d'Employabilité faible dans le secteur de l'Industrie et des Services aux ménages...et qu'il y a significativement plus d'individus avec un Sentiment d'Employabilité élevé dans le domaine de l'Enseignement, de la Santé et de l'Action Sociale (Test Khi-Deux).

Enfin, nous avons pu faire le constat que la situation professionnelle (être en activité ou pas) est, à la fois, une variable explicative et expliquée du Sentiment d'Employabilité.

Section 4 : L'apport managérial et institutionnel de la recherche

Cette recherche contemporaine est en phase avec les préoccupations RH actuelles des institutionnels de l'emploi y compris « cadre » (dont l'Apec et Pôle Emploi Cadres), sans oublier des professionnels de la GRH.

L'outil de mesure pourrait être aussi utilisé en amont et en aval de l'accompagnement de cadres seniors par une structure d'aide à la recherche d'emploi...pour mesurer, par exemple, l'efficacité du suivi de l'individu accompagné dans le temps (avant ou après un bilan de compétences ou une action de formation, par exemple).

C'est un instrument intéressant pour mesurer le Sentiment d'Employabilité d'une cohorte d'individus suivis, dans le cadre de la recherche d'emploi, par une structure reconnue (Pôle Emploi, Apec)... à des fins d'amélioration des actions de mise en relation avec les entreprises, des prestations de formation (de type P.R.F. ou Programme Régional de Formation ou A.I.F. ie Actions Individuelles de Formation pilotés par Pôle Emploi), des outils d'aide au repositionnement professionnel.

L'efficacité des dispositifs mis en place par les instances gouvernementales risque d'être freinée à l'heure où le cloisonnement, dans notre pays, est de plus en plus fort entre les métiers et où l'exigence de profils immédiatement opérationnels dans l'emploi se confirme (on n'a plus vraiment le temps de procéder à une longue intégration et l'appartenance à un secteur d'activités précis –perçue comme difficilement transférable par le recruteur- est un critère clé en matière de sélection de candidatures).

La notion d'employabilité s'est invitée progressivement dans le champ du management parallèlement au développement de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) : la dimension peut être perçue comme moralisatrice lorsque l'on insiste sur la responsabilité individuelle tout au long du parcours professionnel.

On observe, en effet, un mouvement persistant de désengagement des organisations dans le développement des parcours des collaborateurs (Faurie, 2011) : l'entreprise n'accompagne plus, comme par le passé, l'individu dans son évolution de carrières (sauf pour les compétences stratégiques ou considérées comme « à potentiel »).

L'individu est incité à prendre en main sa destinée professionnelle...sauf que tous ne sont pas forcément égaux dans cette capacité à gérer ce cheminement.

Rares sont les accompagnements proposés pour développer ces compétences tout au long de la vie : le recours au Bilan de Compétences a pu être envisagé comme participant à ce cheminement.

Reste qu'il est –à l'heure actuelle- exclu du « catalogue » proposé par la nouvelle réforme de la Formation Continue (Loi du 5 mars 2014) : les individus (en poste ou non) ne peuvent plus utiliser leurs heures « DIF » (Droit Individuel à la Formation) qui ont été mutées en « CPF » (Compte Personnel Formation) pour réaliser ce bilan dont l'objet est de faire le point sur les savoir, savoir-faire et savoir-être pour voir, in fine, les compétences transférables, sauf via le congé bilan.

Aujourd'hui encore (et malgré les discours RH encourageants), les pratiques managériales restent, fortement, ancrées dans une vision très classique et linéaire du développement de carrière –pour les cadres, cela se traduit par un passage recommandé par le management hiérarchique- et une représentation stéréotypée des travailleurs vieillissants (Faurie, 2011).

Les cadres ne sont pas ou plus épargnés par le phénomène, même s'ils restent considérés comme les « piliers » de l'organisation, selon l'auteur...Pour ce dernier –dans la continuité de Hellemans (2006), le risque est plus fort certains cadres de devenir rapidement une « branche morte » dans le monde du travail.

La performance –y compris pour les seniors- a souvent été considérée au niveau de l’aspect quantitatif : rapidité d’exécution, capacité à tenir le rythme au niveau des déplacements, réunions, séminaires, animation d’équipes... capacité, aussi, à gérer les urgences et les changements de situations en sous-estimant les critères plus qualitatifs : compétences relationnelles, savoir-faire diplomatique, capacité à dépasser les situations critiques. Il est cependant notable que les seniors restent mieux armés sur ces aspects (Faurie, 2011).

Il faut toutefois dépasser ces stéréotypes qui servent de fondement aux préjugés et aux discriminations (actes de traitement inégalitaires comme le plafonnement de carrière ou l’exclusion dans la sélection)...car les politiques RH, toujours en vigueur, peuvent être perçues -volontairement ou pas- comme relativement discriminatoires.

Ce phénomène a une conséquence indirecte fâcheuse : plus le travailleur senior –y compris cadre- « intègre » le stéréotype négatif lié au travailleur âgé et moins il se sent compétent...et donc moins motivé à se former et à évoluer sur le plan professionnel (Faurie, 2011).

Le contexte professionnel actuel prône une certaine flexibilité et l’entreprise peut être amenée à imposer des mobilités : 54 % des cadres seniors mobiles en interne de l’organisation ont ainsi subi leur mobilité en 2013 (Bertrand & Legrand, 2013).

Pour les **managers**, il s’agit d’accompagner un « nouveau » contrat psychologique dans un contexte plus flexible et exigeant en termes de compétences « relationnelles », sans oublier une plus grande individualisation de la rémunération liée à la performance...pour une « promesse » d’employabilité « à durée indéterminée ».

Nous continuons donc à nous éloigner du contrat psychologique traditionnel, empreint de confiance mutuelle, prônant la sécurité de l’emploi et l’aménagement des carrières : les attributs du salariat classique s’effacent donc progressivement.

C’est aussi un outil possible pour mesurer le Sentiment d’Employabilité au niveau de collaborateurs (ou d’un groupe de collaborateurs) en ayant recours à un cabinet externe, par exemple... à des fins possibles d’amélioration de l’ambiance de travail, du plan de formation interne, de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), de la préparation à l’entretien professionnel, de l’accompagnement à la VAE (Validation des Acquis par l’Expérience) qui permet d’obtenir, grâce à la justification de l’expérience, un titre, un certificat de qualification professionnelle ou un diplôme (de façon partielle ou non).

Un « fort » Sentiment d'Employabilité peut accroître la performance et la motivation des collaborateurs et favoriser un environnement cordial de travail.

Un « faible » Sentiment d'Employabilité pourrait être synonyme de stress, baisse de motivation et de performance, de moindre mobilité professionnelle.

A l'heure où le processus d'intégration de l'employabilité à la GRH reste –encore- inachevé (il faut aller au-delà des incantations institutionnelles et politiques) et où la sélectivité reste stricte au niveau de l'entrée sur le marché ouvert du travail, il faut « outiller » la DRH pour contribuer, plus efficacement, au développement, à l'entretien et au perfectionnement des compétences.

Le risque d'obsolescence des compétences des profils très expérimentés se profile au moment où les contextes professionnels évoluent à grande vitesse (Brunet, 2003).

Au-delà de la responsabilité individuelle de maintenir et développer ses compétences, les organisations doivent contribuer à la stimulation de la mobilité fonctionnelle (à défaut de la mobilité géographique) et élargir la palette des missions proposées en fin de carrière : tutorat, Knowledge Management...

Cela n'exclut pas une refonte –y compris culturelle- des politiques de recrutement, d'intégration et d'évolution des savoirs faire des collaborateurs.

Le tutorat a une bonne cote auprès des cadres de 45 ans et plus (Bertrand et al., 2013) : 20 % des cadres seniors, en poste, sont déjà engagés dans une mission de tutorat, en 2013, et 60 % se disent intéressés. Il est intéressant de noter que ce sont les cadres managers de 45 ans et plus (management hiérarchique et non de projets) qui ont le plus d'appétence pour le sujet (24 % contre 12 % pour des cadres seniors sans responsabilité hiérarchique).

La formation permanente est un levier clé pour sécuriser les parcours professionnels

(Santelmann, 2005) et faire monter en compétences et en qualification les profils expérimentés : reste que la problématique liée à l'adéquation entre la formation initiale (voire la formation continue) et les besoins du marché du travail est toujours d'actualité.

Peut-on parler d'un accès spécifique au marché du travail des seniors (dont les cadres ?).

La réalité prouve qu'en avançant dans l'âge, le mode de retour à l'emploi se fait, de moins en moins, suite à une réponse à annonce mais plutôt via le réseau physique (et dans une moindre mesure, les réseaux professionnels, web et sociaux)...et qu'il faut privilégier le recours aux Tpe/Pme et non forcément aux grandes structures.

Il faut, aussi, qu'il puisse y avoir une montée en compétences (et en connaissance plus affinée du marché du travail, surtout sur le plan local) des intermédiaires de l'emploi et de l'orientation pour mieux conseiller et orienter les individus...y compris sur des métiers liés aux nouvelles technologies et aux marchés de demain.

Conclusion du Chapitre 4

Dans sa recherche portant sur l'employabilité, Bader (2007) avait intégré la personnalité proactive et l'autonomie dans le contexte professionnel. Paul (2011) sur les pas de Bolstanski & Chiapello (1999) rappelle que l'autonomie peut contribuer « à contrôler l'incontrôlable » sur le plan professionnel et qu'il est nécessaire de « se prendre en main » dans le contexte professionnel moderne (quitte à être accompagné dans ces démarches de repositionnement).

Le salarié (y compris cadre) est amené à être acteur de son employabilité et de son futur pour faire face à un marché de plus en plus aléatoire (Galambaud & Léon, 2005). Plus adaptable qu'auparavant, il est incité à apprendre à composer et gérer des situations professionnelles plus éphémères.

Au niveau des cadres, l'accent a, surtout, été mis en interne des organisations : être un collaborateur acteur, c'est la capacité à savoir et pouvoir répondre à des exigences de vitesse de réaction aux événements (souvent urgents) mais également de productivité et de qualité (Galambaud, 1994). Aujourd'hui, cette exigence vaut, aussi, pour appréhender des opportunités externes à l'organisation.

La planification de la carrière risque, désormais, d'être de la responsabilité individuelle selon Guérin (1991) dans la lignée de Bolles (1988). Il faut mettre à plat des forces et ses faiblesses, s'informer sur les possibilités de repositionnement (en interne ou en externe) et établir un plan d'action pour y parvenir selon Guérin (1991) dans l'esprit de London & Stumpf (1982).

Or, l'organisation doit faciliter ce changement en établissant un climat de confiance pour rassurer ces travailleurs expérimentés, en mettant en place des moyens pour compenser l'éventuelle diminution des capacités et en instaurant des aménagements adéquats au niveau des temps de travail à réaliser.

Les politiques incitatives au maintien dans l'emploi des seniors risquent de se montrer vaines si elles ne sont pas accompagnées d'un véritable changement des mentalités (dans le contexte professionnel et sur le plan et sociétal)... sans oublier les représentations socioculturelles vis-à-vis de l'âge (d'Autume, 2009).

Guérin (1991), en conformité avec Rosen & Jerdee (1985) souligne la persistance d'une volonté d'écarter voire d'éliminer (de façon visible ou cachée) à l'encontre des salariés seniors : diminution des responsabilités, isolement, non-consultation, tenue à l'écart de certaines activités, plafonnement, iniquité dans les affectations et les promotions, manque de challenge au niveau des carrières proposées, l'exposition aux facteurs stressants et à des conditions de travail difficiles...sont autant d'actions qui contribuent au découragement, à la perte de motivation voire au renoncement des travailleurs âgés. Ces derniers envisagent la retraite comme une nouvelle façon de vivre, plus douce que la gestion d'une fin de parcours qui est, de plus en plus, chahutée.

Beaucoup de dirigeants d'entreprises continuent à privilégier cette mise en retrait, dans une logique de gestion à court terme et pour tenter de réduire le coût (jugé trop important) d'une masse salariale construite sur l'ancienneté.

Le changement risque donc de s'imposer pour plusieurs raisons : le coût trop élevé pour la société, la réalité démographique qui s'impose progressivement (sans oublier l'allongement de la vie), une génération vieillissante qui cherche à se faire entendre auprès de la classe politique, la prise de conscience collective, les attitudes des gestionnaires qui changent doucement...Les changements de pratiques et de conduites pour contrer cette dépréciation des compétences confirmées doivent se faire à plusieurs niveaux : sociétal, économique, institutionnel, politique et individuel (Billett et al., 2011).

Le recours aux plus petites organisations (ou au façonnage de son propre emploi) doit devenir un réflexe à l'heure où l'entreprise ne peut plus assurer un parcours pérenne et balisé (Allan, 1993) : ceci se révèle, de façon plus prononcée, au niveau du secteur des services (Andrews, 1992)...encore faut-il savoir comment aborder, candidater et séduire les plus petites structures en fin de parcours professionnel.

Parmi les intermédiaires de l'emploi, les agences d'intérim font office de facilitateurs dans la mise en relation des seniors vers les entreprises : mais les réticences viennent, encore souvent, plus des organisations que des intéressés eux-mêmes (qui ont souvent été contraints au départ). L'embauche via une mission d'intérim peut être la porte d'entrée à une embauche plus pérenne (Rochefort, 2004). Malgré une image, parfois, perçue comme « négative » de l'intérim (Loisel, 2002), ce type de mission peut s'avérer comme un moyen pertinent de remettre les pieds dans l'entreprise et de se constituer aussi, de nouveau, un réseau interne au sein d'une organisation...même si les critères d'admission de ces structures peuvent, parfois, être perçus comme compliqués.

Reste que le support réel aux fins de parcours des collaborateurs est, souvent, un vœu pieux (Rosen & Jerdee, 1990) : les dirigeants notamment des grandes structures campent sur des logiques de rentabilité financière à relativement court terme.

Rosen & Jerdee (1990) mettent aussi en lumière [la responsabilité des chercheurs dans la sous-évaluation des capacités des travailleurs seniors à acquérir de nouvelles compétences](#).

CONCLUSION GENERALE

Au niveau des *cadres seniors*, le parcours professionnel *des dix dernières années* (Bertrand et al., 2013) a été bousculé et a engendré du questionnement au niveau de cette catégorie de cadres :

- 48 % des « Top managers » (ou cadres dirigeants) ont connu un licenciement (économique ou pour un autre motif) et 49 % ont connu une ou plusieurs mobilités géographiques en France métropolitaine, sans oublier que ... 21 % ont connu une ou plusieurs mobilités à l'international ;
- 46 % des cadres (sans management hiérarchique) ont connu un licenciement (économique ou pour une autre raison) et 44 % un chômage de plusieurs mois ;
- 35 % de cadres managers ont réalisé un bilan de compétences et 37 % au niveau des cadres non managers.

Nous avons donc essayé *de développer un outil qui mesure, de façon inédite, une forme d'employabilité perçue* (sur une catégorie d'individus impactés par le phénomène).

Cet instrument de mesure s'insère dans le *prolongement d'un concept existant* (multidimensionnel et qui suscite beaucoup de débats)...dans un contexte de questionnement sur le sujet et à l'heure où est prônée une nécessaire « sécurisation des parcours professionnels » (Loi du 5 mars 2014) pour l'ensemble des travailleurs.

Jusqu'à présent, l'employabilité évoquée dans la littérature est souvent liée à l'employabilité perçue (sur le plan individuel)...sans que cela soit clairement dit et à l'employabilité institutionnellement établie.

La littérature américaine a, d'abord, mis en avant l'importance de mobiliser ses ressources (capital humain et social) face à un marché culturellement flexible et des carrières sans frontière. La littérature européenne évoque plus la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi (ou s'y maintenir) compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail (Loufrani-Fedida et al., 2014).

L'employabilité conserve une place de choix dans la rhétorique portant sur le projet professionnel (Périlleux, 2005).

La littérature reste toutefois timide sur la problématique des débouchés d'un marché du travail... plus compliqué aujourd'hui (notamment aux dires des cadres rencontrés), parfois opaque et surtout spécialisé –au niveau des critères de recrutement- dans l'hexagone.

Le parcours professionnel risque de s'envisager comme une succession de projets dans un contexte de segmentation et d'intensification de l'activité : on est passé d'un environnement valorisant la méritocratie à un contexte prônant les profils flexibles, autonomes, opérationnels au niveau de la prise de poste. Un parcours « subi » ou sans progression notable est mal perçu et une expérience mono société se défend plus difficilement aujourd'hui.

Cette recherche se voulait innovante au niveau d'un apport conceptuel en phase avec des problématiques RH contemporaines sur une population qui reste, encore, discriminée.

L'étude se voulait également respectueuse, mais aussi, novatrice au niveau des étapes méthodologiques utilisées.

Compte tenu du vécu du chercheur, la volonté était forte de mettre en évidence une problématique sociale qui impacte et met en interaction, à la fois, les organisations, les forces institutionnelles et politiques...et la société.

Le concept étudié doit permettre (à minima) une prise de conscience individuelle (surtout) mais également collective pour anticiper des changements, ruptures, accidents de parcours... de plus en plus inéluctables. L'individu devient responsable de son chemin professionnel et il est encouragé à s'outiller et à être équipé pour l'aménager.

La question des débouchés du marché du travail (réels, visibles...) y compris sur des formes d'emploi plus souples, doit être approfondie pour nourrir cette problématique qui est une réalité vécue par un nombre croissant de cadres seniors.

L'éventualité de recourir à d'autres formes d'emploi, voire de recourir à une mobilité

professionnelle internationale, prend progressivement de l'ampleur...mais reste pour le travailleur sénior une solution ultime lorsque les modes classiques de retour à l'emploi ont été épuisés.

Au niveau de l'hexagone, Farvaque (2011) pointe la « timidité » des employeurs et syndicats - y compris au niveau du discours- sur la question de la gestion des âges, aujourd'hui, dans l'entreprise (et malgré l'outillage RH mis en place, notamment dans les grands groupes : entretien professionnel, tutorat...).

Farvaque (2011) pose clairement la question : quid de la capacité des services RH à « mettre en musique » une véritable gestion des âges, des emplois et des compétences...lorsqu'ils sont rarement associés aux décisions stratégiques (ne sont-ils sont plutôt dans la mise en action de ce qui a été décidé) ?

Il y a aussi donc une nécessaire sensibilisation du « top management » à promouvoir au niveau des pratiques de rejet (visibles ou cachées) des ressources expérimentées...car l'utilisation de l'âge comme variable d'ajustement reste -encore- ancrée dans les pratiques organisationnelles, voire l'inconscient collectif.

Les limites de la recherche

Sur le plan conceptuel :

Même si l'influence de la dernière fonction occupée n'a pas été, de façon évidente, mise en exergue lors de la recherche qualitative exploratoire, il semblerait (au regard de la pratique professionnelle et de la revue de littérature récente) que celle-ci a un impact sur le repositionnement professionnel, particulièrement en France...sans oublier la provenance du secteur d'activités. Rappelons que la « lecture » du cv dans l'hexagone se fait par rapport à un passé professionnel plutôt récent (il est, en effet, difficile voire impossible de revenir sur une fonction occupée il y a une dizaine d'années)...les pays anglo-saxons privilégiant le potentiel du futur embauché.

En effet, selon Bruyère et Lizé (2010), les caractéristiques de l'emploi occupé (actuellement ou récemment) ou le contenu du dernier poste vont jouer sur la mobilité professionnelle ultérieure ou la reprise rapide d'un emploi. Pour ces auteurs, les critères de sélection sont, certes, rattachés à l'individu...mais aussi aux compétences récemment acquises et à la « qualité » du ou derniers postes gérés.

Dupray et Recotillet (2009) dans la lignée de Diederichs-Diop et Dupray (2005), rappellent que la nature de l'expérience professionnelle antérieure et les mobilités d'emploi récentes témoignent, au-delà des compétences, d'une « dynamique » de parcours...donc un itinéraire plus attractif pour un employeur potentiel lorsque l'on recherche un profil non débutant.

Pour Rignols (2007), l'expérience récente prime un peu plus sur le diplôme (au niveau des critères de sélection) dans le secteur industriel français. Reste que dans ce secteur, si le recrutement porte sur un poste « difficile » à occuper...le recours aux profils seniors est moins évident.

Donc le modèle de recherche aurait pu intégrer l'influence de la dernière fonction comme variable à investiguer...voire l'influence du dernier poste et du dernier secteur d'activités de provenance.

Avec le recul –et via une étude à plus grande échelle- nous avons conscience que le modèle théorique aurait pu être enrichi par d'autres variables, comme par exemple : la localisation géographique (ce qui est un critère pertinent pour la population étudiée : les cadres).

Le construit « Autres Formes d'Emploi » (dont les items méritent d'être retravaillés pour des recherches ultérieures) aurait pu être (mieux) bâti avec l'aide -pour la construction d'items- de cadres seniors « spécifiques » (en création ou reprise d'entreprise, auto-entrepreneurs...).

A terme, les items pourraient être affinés/revisités, notamment au niveau des :

-Compétences : compétences transférables, compétences relationnelles...

-Formation continue : quelles sont les formations qui participent au Sentiment d'Employabilité en matière de reconversion, perfectionnement...

-Réseau : quels sont les réseaux perçus comme efficaces (physiques, sociaux...) ?

-Techniques de Recherche d'Emploi ou TRE : quels sont les outils ou moyens perçus comme facilitant le repositionnement (ie dépôt de cv en ligne, approche directe, événementiels métier ou recrutement, soirées « speed jobing », salons de recrutement virtuels, conférences métier...) ;

-Connaissance de la réalité du marché : essayer d'avoir recours à des items plus en phase avec une réalité territoriale, par exemple.

Une autre limite réside dans le manque d'exploitation de la variable liée au [marché du travail](#) : il aurait fallu (au niveau de l'élaboration du questionnaire quantitatif) demander clairement au cadre interrogé si le fait d'appartenir à un secteur d'activités donné pouvait jouer sur le Sentiment d'Employabilité : on aurait pu imaginer la possibilité de laisser au cadre de citer des secteurs porteurs (à son sens) au niveau du secteur privé français...par rapport à une liste pré-définie.

Enfin, au niveau de l'élaboration du questionnaire final, la taille de la structure d'appartenance (ou de la dernière structure) aurait pu être évoquée : en effet, au niveau des cadres de plus de 45 ans (Legrand et al., 2013) on sait que :

-23 % travaillent dans des entités de moins de 50 employés,

-23 % sont dans des structures de 50 à 250 salariés,

-20 % exercent dans des entreprises de 250 à 1000 personnes,

-35 % occupent des postes dans des organisations de plus de 1000 collaborateurs.

Sur le plan méthodologique :

Nous avons bien conscience qu'il y a un décalage entre l'échantillon de la recherche *qualitative* (cadres seniors au sens classique du terme et middle management) et la recherche *quantitative* (cadres seniors d'un niveau plutôt « top management »).

L'échantillon au niveau de la recherche *quantitative* comportait (comparativement à l'échantillon de la phase exploratoire) beaucoup plus de cadres en activité. Il est, cependant, impossible de prévoir la répartition entre les catégories de cadres seniors approchés (en activité ou demandeurs d'emploi).

Il n'y a donc pas eu de choix pré déterminé, à l'avance, sur la typologie de ces cadres (à part le fait d'être cadres et seniors). Il n'y a pas eu de stratification de l'échantillon comme cela peut être le cas en économie.

Il est indéniable que l'échantillon de convenance, pour la recherche quantitative, a une coloration spécifique (anciens du réseau HEC) ce qui ne traduit pas la situation de l'ensemble des cadres seniors du secteur privé français. Le choix est lié à des raisons de logistique, de timing, de professionnalisme de ladite structure.

La limite ultime de l'échantillon quantitatif est que l'organisme support a enquêté majoritairement auprès des anciens diplômés d'HEC et, dans une faible proportion (moins de 15 %) hors de cette structure (la structure associative de coaching à la recherche d'emploi : l'Avarap de l'Ile de France) : les résultats ont été livrés sans pouvoir, in fine, dissocier les profils HEC et les profils externes au réseau HEC.

Les voies de recherche

La contribution ultérieure peut s'envisager par une étude longitudinale pour voir la causalité entre la notion de perception individuelle de l'employabilité et la situation professionnelle effective.

L'échantillon pourrait s'enrichir, également, de plus de professionnels des Ressources Humaines (DRH, cabinets de recrutement, institutionnels de l'emploi, cabinets d'outplacement, associations facilitant l'insertion, organismes réalisant des bilans de compétences...)

Il serait intéressant de confronter cette nouvelle notion (qui est un prolongement du concept de l'employabilité) à une employabilité que nous pourrions qualifier « d'objective » notamment plus en phase avec un marché du travail sectoriel donné et avec des critères probants de type : *le temps moyen de recherche d'emploi entre deux opportunités professionnelles* (en interne ou en externe de l'organisation).

A terme, une cartographie intégrant les facteurs de l'employabilité objective pourrait être établie par région et par domaine d'activités.

On pourrait aussi envisager de mesurer les conséquences du Sentiment d'Employabilité sur le stress, le turn-over, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, le succès de carrière, la mobilité fonctionnelle/géographique...

Ce type de recherche peut être exporté vers une autre catégorie d'individus qui ont du mal à se positionner ou se repositionner sur le marché du travail français, à savoir les juniors ou des populations issues de la diversité (handicap...), idéalement avec des échantillons plus vastes.

Enfin, il est également possible d'envisager le transfert de cette recherche à d'autres classes d'âge ou à des contextes plus protecteurs en matière d'emploi (le secteur public, par exemple).

Pourquoi ne pas envisager de transposer cette étude dans un contexte culturel différent : pays anglo-saxon, Maghreb, Japon, par exemple ?

La synthèse de la recherche

Le point de départ de cette recherche était l'employabilité des cadres seniors dans le secteur privé français.

Progressivement, au niveau de la littérature et de la recherche terrain, le processus de recherche s'est déporté sur la problématique de l'employabilité perçue (dans la continuation de l'employabilité) en perspective des situations stressantes vécues par une grande partie des cadres interrogés.

Le Sentiment d'Employabilité, traité ici, est donc un construit (mais partie intégrante du concept de l'employabilité) que nous avons voulu mesurer via un outil de mesure composé de six dimensions : *Compétences*, *Formation continue* ou permanente, *Sentiment d'Efficacité Personnelle*, *Réseau*, *Techniques de Recherche d'Emploi* –au sens de la connaissance et de l'utilisation- *Connaissance de la réalité du marché du travail*...

Sur le plan statistique, la recherche met en lumière deux modèles avec des fits satisfaisants (dont un qui est prédictif) :

- La situation professionnelle (être en poste ou pas) peut contribuer au Sentiment d'Employabilité ;
- Le Sentiment d'Employabilité (en tant que construit unidimensionnel intégré avec les six dimensions pré-citées) peut concourir à expliquer le fait d'être en activité ou pas.

Jusqu'à présent, la littérature a peu traité de l'employabilité perçue (au sens strict) comme ont pu le faire Rothwell & Arnold (2004) : il serait intéressant d'aller plus loin sur cette partie de l'employabilité en la confrontant à une employabilité plus « objective » (par rapport à des débouchés liés au marché du travail sectoriel sur un plan, par exemple, local, national...).

Le sentiment qui nous porte, à l'issue de ce parcours, est que l'employabilité est un vaste concept qui reste, encore, à définir !

Les recherches à venir devraient être intéressantes au niveau de l'employabilité notamment externe –à notre sens- surtout si elles sont confrontées à une notion d'employabilité objective.

Bibliographie

Abattu, C., Lamotte, B. (2005) "Age et emploi : représentations et nouvelles règles" in *Economie du vieillissement : âge et emploi*, Tome 1 sous la direction de Joel, M.-E. et Wittwer, J., Ed. L'Harmattan, 21-33, août

Adams, J.-S. (1965) "Inequity in social exchange", *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, (Berkowitz, L. Ed.), Academic Press, New York, 267-299

Albert, M.-N., Avenier, M.-J. (2011) "Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens" in *Recherches Qualitatives*, Vol. 30 (2), 22-29

Allan, P. (1993) "Finding work after 40 : successful job search strategies for older managers and professionals" in *American Business Review*, 59-63, January

Almeida Carapato (de) E., Petot, J.-M. (2004) "L'intérêt clinique du concept d'efficacité personnelle" in *Savoirs*, Hors série, L'Harmattan, 135-145

Amours (D'), M. (2009) "Non standard employment after age 50 : how precarious is it ?" in *Industrial Relations*, Vol. 64, N°2, Université Laval, 209-229

Andrews, E.-S. (1992) "Expanding opportunities for older workers" in *Journal of Labor Research*, Vol 13, N°1, 55-65, Winter

Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press, Homewood

Arnone, W.-J. (2006) "Are employers prepared for the aging of the U.S. workforce ?" in *Benefits Quarterly*, Fourth Quarter, 7-13, International Society of Certified Employee Benefit Specialists

Arthur, M.-B., Rousseau, D. (1996), *The boundaryless career : a new employment principle for a new organizational area*, New York, Oxford University Press

Asseraf, G., Chassard, Y. (2006) "Promouvoir la mobilité sur le marché du travail" in *Horizons stratégiques*, n° 2, La Documentation française, 76-85

Aubert, N. (2003) *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Ed. Flammarion, 80-89, mars

Aubert-Krier, J. (1962) *Gestion de l'entreprise*, PUF, Paris

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., Letrillart, L. (2008) "Introduction à la recherche qualitative" in *Exercer (Revue française de médecine générale)*, Vol. 19, N° 84, 142-145

Autier, F. (2006) “Vous avez dit : « capital humain » ?” in *Gérer et Comprendre*, n° 85, 63-72, septembre

Autier, F. (2010) “Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH : capital humain, un concept économique dans l’impasse ? ?” in *Management & Avenir*, n° 31, Management Prospective Ed., 118-127

Autin, F. (2010) “La théorie de l’identité sociale de Tajfel et Turner”, Laboratoire Savoirs, Cognition et Pratiques Sociales (EA 3815), Université de Poitiers, « Préjugés & Stéréotypes », Projet à l’initiative de l’AFPS et de www.psychologie-sociale.org, Réalisation avec le concours du Ministère de la Recherche, 1-7

Autissier, D. (2001) “L’acteur compétent ou l’agir réflexif” in *Structuration et management des organisations : gestion de l’action et du changement dans les entreprises*, sous la direction de Autissier, D. et Wacheux, F., Institut de Recherche en Gestion, Logiques de Gestion, Ed. L’Harmattan, 207-215, mars

Autume, (d’) A. (2009) “Les seniors et l’emploi en France : la fin de l’ajustement par l’âge ?” in *Travail et Emploi* n° 118, La Documentation française, 1-6, avril-juin

Ayache, M., Dumez, H. (2011) “Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? ” in *Le Libellio d’Aegis*, Vol. 7, n°2, 33-46

Bader, F. (2007) “Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l’employabilité”, thèse de Sciences de gestion, sous la direction de J.M. Peretti, Aix Marseille Université

Bandura, A. (2007) “Auto-efficacité : le sentiment d’efficacité personnelle”, Paris, De Boeck, 2^{ème} édition

Baret, C. Huault, I. Picq, T. (2006) “Management et réseaux sociaux, jeux d’ombres et de lumières sur les organisations” in *Revue française de gestion*, n° 163, Lavoisier, 93-97

Baruel-Bencherqui, D. (2005) *Employabilité et politiques managériales dans l’entreprise*, Dynamiques d’entreprises, Ed. L’Harmattan, 13-41, janvier

Bastid, F. (2001) “Le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaines”, Working Paper n° 612, CEROG – IAE d’Aix-en-Provence, Aix Marseille Université, 1-21, juin

Bastid, F. (2004) “Mesurer la réussite de carrière des cadres : vers une intégration de la dimension extra-professionnelle ?”, Working Paper n° 681, CEROG – IAE d’Aix-en-Provence, Aix Marseille University, 1-25, mars

Bastid, F. (2009) “Que signifie « réussir sa carrière » pour un cadre aujourd’hui ? Entre approche subjective et subjectivisme” in *Humanisme et Entreprise*, N° 291, Ed. A.A.E.L.S.H.U.P., Cairn

Bazeley, P. (2007) *Qualitative Data Analysis with NVivo*, Second Edition, Sage, 21-129

Benarrosh, N., Hofaidhllaoui, M. (2012) “L’ “employabilité” des salariés : facteur de la performance des entreprises ? ” in *Recherches en Sciences de Gestion*, Management Sciences, n° 91, 131-150

Ben Hassen, Y. (2001) “Le travail : norme et signification” in *La Découverte*, n° 18, Revue du Mauss, 126-144,

Bennaghmouch, S., Gangloff-Ziegler, C. (2007) “Diplôme et accès à l’emploi : le point de vue des employeurs” in *Actualité de la Recherche en Education et en Formation*, AREF, Congrès International, Université Louis Pasteur, Strasbourg, 1-11, août

Benrais, L., Peretti, J.-M. (2001) “Méthodologie de construction d’une échelle de mesure : application du paradigme de Churchill” in Working Paper n° 600, Cerog, Iae d’Aix, 160-184

Bentler, P.-M. (1988) “Causal modeling via structural equation systems ”, *Handbook of multivariate experimental psychology*, Nesselroade, J.-R., Catell, R.-B. (Eds), Second Ed., New York, 317-335

Ben Yedder, M., Slimane, L. (2010) “La responsabilité sociale de l’entreprise à l’heure de la flexibilité des ressources humaines : l’employabilité est-elle un argument viable ?” in *Gérer et Comprendre* n°99, Annales des Mines, Ed. Eska, mars, 42-50

Berntson, E. (2008) “Employability perceptions : nature, determinants and implications for health and well-being”, Department of Psychology, Stockholm University, 9 -53

Bertrand, N., Legrand, C. (2013) “La mobilité professionnelle des cadres seniors” in *Les Etudes de l’Emploi Cadre*, Apec, D.E.R., 1-8, mars

Bertrand, N., Cazin, J., Lenzi, C., Fossorier, M., Le Henry, D. (2013) “Les cadres seniors : dispositifs et profils” in *Les Etudes de l’Emploi Cadre*, Apec, D.E.R., Notice 3672

Bertrand, N., Cazin, J., Lenzi, C. (2014) “Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres in *Les Etudes de l’Emploi Cadre*, Apec, D.E.R., 1-12, février

Besson. D., Haddadj, S. (2003) “Adaptation internationale des échelles de mesure entre universalisme et culturalisme : application à la mesure de l’environnement de l’entreprise” in *XIIème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, Carthage, 1-33, 3-6 Juin

Besson. D., Haddadj, S., O'Connor, E.-S. (2003) "Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles" in *Revue Française de Gestion*, n° 145, Lavoisier, 69-73

Bessy, C., Marchal, E. (2009) "Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements" in *Revue française de Socio-Economie*, n°3, La Découverte, 121-146

Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., Martin, G. (2011) "Overcoming the paradox of employers' views about older workers" in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N° 6, 1248-1261, March

Binet, C., Cha, M. (2015) "La santé et l'action sociale : un secteur porteur et ouvert aux mobilités sectorielles" in *Les Etudes de l'Emploi Cadre*, n° 2015-66, Perspectives de l'emploi cadre, Apec, septembre

Biausque, V., Govillot, S (2012) "Les couples sur le marché du travail" in Dossier de l'Insee, 137-148, novembre

Blanchet, D. (2001) "L'impact des changements démographiques sur la croissance et le marché du travail : faits, théories et incertitudes" in *Revue d'économie politique*, vol. 111, Dalloz, 511-564

Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life*, Wiley, New York

Boëton, M. (2008) "Les couples «TGV»" in *Etudes*, Tome 408, S.E.R., 187-196

Boltanski, L., Chiapello, E. (2002) "Inégaux face à la mobilité" in *Revue Projet*, n° 271, C.E.R.A.S., 97-105

Boltanski, L. (1982) *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Collection « Le Sens Commun », Les Editions de Minuit

Boltanski, L., Chiapello, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard Ed.

Bonnet et al., E. (2006) "Carrière familiale et mobilité géographique professionnelle" in *Cahiers du Genre*, n° 41, L'Harmattan, 75-98

Bontis, N. (1999) "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and advancing the state of the field" in *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, N° 5/6/7/8, 433-462

Boudabbous, S. (2007) "L'entreprise à l'heure de la formation : approches théoriques et pratiques réelles" in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 226-227, Direction et Gestion, 115-118

Bouffartigue, P. (1999) “Les cadres : la déstabilisation d’un salariat de confiance” in *Document Séminaire L.E.S.T.* n° 99, Laboratoire d’Economie et de Sociologie du Travail, CNRS, 1-33

Bouffartigue, P. (2001) *Les cadres : fin d’une figure sociale*, Ed. La Dispute, 187-195, février

Bouffartigue, P. (2001) *Cadres, la grande rupture*, Collection Recherches, Ed. La Découverte, 195-217, mai

Bouffartigue, P., Bouteiller, J. (2006) “Etudier le travail des cadres” in *Etre cadre, quel travail ?* sous la direction de Livian, Y.F., Organisation et Technologie, Anact, 14-23, mai

Bouffartigue, P., Gadea, C., Pochic, S. (2010) *Cadres, classes moyennes : vers l’écèlement ?* Ed. Armand Colin/Recherches, 45-55, décembre

Bourdieu, P. (1978), *Les Jeunes et le premier emploi (entretien avec A.-M. Métailié)*, Paris, Association des Ages, 520-530 ; reprise in *Questions de Sociologie*, Editions de Minuit, 1984 & 1992, 143-154

Bourdon, J., Giret, J.-F., Goudard, M. (2012) “Peut-on classer les universités à l’aune de leur performance d’insertion” in *Formation Emploi* n° 117, Revue Française de Sciences Sociales, 88-110, janvier-mars

Bournois, F. (1991) *La Gestion des cadres en Europe*, Ressources Humaines et Management, Eyrolles

Boyer, L. (2004) “Avenir du management et management de l’avenir : la place du métier” in *Management & Avenir*, n°1, Management Prospective Ed., 7-21

Bravo-Bouyssy, K. (2004) “Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo”, Congrès de l’AGRH, Montréal, Canada, Septembre, 1345-1348

Briard, K., Duc. C., El Mekkaoui de Freitas, N., Legendre. B., Mage, S. (2009) “Aléas de carrières des seniors et impact sur les retraites” in *Document de Travail* n° 12, Centre d’Etudes de l’Emploi, 1-31, janvier

Bricler, M. (2009) “Des « compétences d’employabilité durable » pour sécuriser les parcours professionnels des individus” in *Projectique*, n° 3, De Boeck Supérieur, 95-101

Brunet, F. (2003) “Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l’emploi” in *Colloque de la Dares « Age et Emploi » du 5 mars 2003*, Cereq, 193-198

Brun-Hurtado, E., Mossé, P. (2010) “La gestion des travailleurs vieillissants : l’articulation des niveaux d’action” in *Travail et Emploi*, n° 122, 14-25, avril-juin

Bruyère, M., Lizé, L. (2010) “Emploi et sécurité des trajectoires professionnelles : la nature de l’emploi détermine la sécurité des parcours professionnels” in *Economie et Statistiques*, N° 431-432, Travail et Emploi, 95-98

Bugand, L., Caser, F., Huyez, G., Parlier, M., Raoult, N. (2009) “Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors” in *Rapport d’Etude de l’Anact*, Anact, 49-61, septembre

Burnay, N. (2000) *Chômeurs en fin de parcours professionnel : avoir 50 ans, être au chômage*, Activités en Sciences Sociales, Ed. Delachaux et Niestlé, 110-118, août

Burnay, N. (2004) “Les stéréotypes sociaux à l’égard des travailleurs âgés : panorama de 50 ans de recherche” in *Gérontologie et Société* n° 111, Fond. Nationale de Gérontologie, 157-170, avril

Byrne, B.-M. (2010) *Structural Equation Modeling with Amos : basic concepts, applications and programming*, Multivariate Applications Series, Second Edition, Routledge, 3-127

Cadin, L., Bender, A.-F., Saint-Giniez, V. (1999) “Les carrières nomades, facteur d’innovation” in *Revue Française de Gestion*, N° 126, 58-67

Cappelletti, L. (2010) “Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? ” in *Revue Française de Gestion*, 36 (207), 1-21, octobre

Cassou, B., Laville, A. (1996) “Vieillesse et travail : cadre général de l’enquête ESTEV ” in *Age, travail, santé : étude sur les salariés âgés de 37 à 52 ans*, sous la direction de Derriennic, F., Touranchet, A. et Volkoff, S., Ed. Inserm, 13-23, juin

Castel, R. (1995) *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, Paris

Cerdin, J.-L. (2008) “Les carrières dans un contexte global” in *Revue management et avenir*, n°1, Management Prospective Editions, 155-175

Champy-Remoussenard, P. (2008) “Incontournable professionnalisation” in *Savoirs*, n° 17, l’Harmattan, 58-60

Charles, N., Jolly, C. (2013) “Etudiants étrangers et marché du travail : une comparaison Allemagne, France, Royaume-Uni” in *Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, Rapports et documents, Novembre, 1-37

Charlot, O. (2005) "Education, emploi et participation au marché du travail dans un modèle d'appariement" in *Recherches économiques de Louvain*, Vol. 71, De Boeck Supérieur, 35-66

Charreire, S., Huault, I. (2001)) "Le constructivisme dans la pratique de la recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat " in *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, N°3, 31-37, septembre

Chavaroche, P. (2005) "Psychopathologie de l'identité professionnelle" in *Vie sociale et traitement*, n° 87, Eres, 62-69

Chen, F.-F., Hayes, A., Carver, C.-S., Laurenceau, J.-P., Zhang, Z. (2012) "Modeling general and specific variance in multifaceted constructs : a comparison of the bifactor model to other approaches" in *Journal of Personality*, Vol. 80, Issue 1, 219-251, janvier

Chollet, B. (2006) "Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel : le cas de l'ingénieur R & D" in *Revue française de gestion (Lavoisier)*, n° 163, 108-118

Clifford, S.-A. (1988) "Cause of termination and self-efficacy expectations as related to reemployment status", PhD Discussion, University of Toledo, Ohio

Coeuret, A. (2006) "Lutte contre la discrimination en raison de l'âge et politique d'emploi adaptée aux seniors" in *L'Emploi des Seniors : les sociétés européennes face au vieillissement de la population active* sous la direction de Lestrade, B., Questions Contemporaines, Ed. L'Harmattan, 61-79, juin

Coleman, J.-S. (1988) "Social capital in the creation of Human Capital" in *The American Journal of Psychology*, Vol. 94, Organizations and Institutions : Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, The University of Chicago Press, 95-120

Cornilleau, G., Sterdyniak, H. (2008) "Emploi des seniors" in *Revue de l'OFCE* n° 106, 67-90, juillet

Cortina, J.-M. (1993) "What is the coefficient alpha : an examination of theory and applications" in *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104

Cousin, O. (2004) *Les cadres : grandeur et incertitude*, Logiques Sociales, Ed. L'Harmattan, 186-206, octobre

Cousin O. (2006) "Quelle place accorder au travail ? " in *L'Homme et la société*, n°162, L'Harmattan, 59-71

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Parzefall, M.-R. (2005) “Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clé pour comprendre et investiguer la relation d’emploi” in *Comportement Organisationnel*, Vol. 1 (Contrat Psychologique, Emotions au travail, Socialisation organisationnelle) sous la dir. de Dellobe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K., Méthodes et Recherches, De Boeck

Creswell, J.-W., Plano Clark, V.-L. (2006) *Designed and conducted mixed methods research*, 1st ed. Sage Publications Inc.

Cristol, D. (2008) “La fabrique des cadres : du rôle de cadre à l’identité de manager” in *Carrières & Contexte*, Vème journée d’étude sur les carrières, Lyon

Dacre-Pool, L. Sewell, P. (2007) “The key to employability : developing a practical model of graduate employability ” in *Education and Training*, Vol. 49, N°4, 277-286

Daly, Y. (2010) “L’adaptation transculturelle d’une échelle de mesure” in *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 16, n°2, Esmerald Group Publishing Limited, 160-168

Dany, F., Livian, Y.-F. (2002) *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*, Entreprendre, Ed. Vuibert, 43-51, juin

Davenport, T. (1999) *Human Capital : what is and why people invest in it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

David, A. (1999) “Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion” in Conférence de l’AIMS, mai, 1-23

De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. (2011) “The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention : a prospective two-sample study” in *Journal of Vocational Behavior*, 78, 253-263

Degorre, A., Martinelli, D., Prost, C. (2009) “Accès à l’emploi et carrière : le rôle de la formation initiale reste déterminant ” in *Formations et emploi*, Insee, 9-24

De Grip, A., Van Loo, J., Sanders, J. (2004) “The Industry Employability Index : Taking Account of Supply and Demand Characteristics” in *International Labour Review*, 143

Delgoulet, A., Jolivet, A., Volkoff, S. (2011) “Travailler après 60 ans ? Parcours, conditions de travail et développement de l’activité professionnelle” in *Retraites, démographie, santé... Vieillir en France aujourd’hui et demain*, Ed. Vuibert, 85-107

Derriennic, F., Touranchet, A., Volkoff, S. (1996) *Age, travail, santé : enquête Estev 1990*, Collection Questions en Santé Publique, Inserm, Paris

Diederichs-Diop, L., Dupray, A. (2005) "Trajectoire initiale et devenir professionnel en seconde partie de carrière" in *Economie du vieillissement : âge et emploi*, (Joël, M.-E., Wittwer, J., dir.), tome 1, L'Harmattan, Paris, 252-271

Dietrich, A., Jouvenot, C., Lenain, M-C. (2006) "L'employabilité, entre travail et emploi" in *Le travail au cœur de la GRH*, 17^e Congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, 1-15, novembre

Dieumegard, G. *et al.* (2004) "L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie" in *Le travail humain*, Vol. 67, P.U.F., 157-179

Divay, S. (2009) "L'accompagnement des chômeurs à la manière des nouveaux opérateurs privés : les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ?" in *Travail et Emploi*, n° 119, 37-49

Divay, S., Perez, C. (2010) "Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail : la généralisation de pratiques professionnelles différenciées" in *Sociologies*, 60-76, février

Doise, W. (1992) "L'ancrage dans les études sur les représentations sociales" in *Bulletin de Psychologie*, n° 405, Tome 65, 189-195

Douglas, S.-P., Craig, C.-S. (1983) *International Marketing Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

Dubar, C. (2001) "La construction sociale de l'insertion professionnelle" in *Education & Sociétés*, n° 7, De Boeck Supérieur, 23-36

Dubet, F., Martucelli, D. (1996) "Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école" in *Revue française de sociologie*, 37-4, 511-526

Dubet, F., Duru-Bellat, M. (2006) "Polémiques sur l'utilité des diplômes" in *Revue du MAUSS*, n° 28, La Découverte, 85-94

Dubouloy, M., Desmarais, C. (2010) "Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique" in *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 10, 1-20

Dugger, W.-M. (1999) "Old age is an institution" in *Review of Social Economy*, The Association for Social Economics, Vol. 57, N° 1, 84-86, March

Dumez, H. (2010) “Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion” in *Le Libellio d’Aegis*, vol. 6, n°4, 3-15

Dumez, H. (2011) “Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? ” in *Le Libellio d’Aegis*, Vol. 7, N°2, 15-27

Duncan, C., Loretto, W. (2004) “Gender and age-based discrimination in Employment” in *Gender, Work and Organization* , Vol. 11, 95-115

Dupray, A., Recotillet, I. (2009) “Mobilités professionnelles et cycle de vie” in *Economie et Statistiques*, N° 423, Travail et Emploi, 31-36

Dussuc, B., Geindre, S. (2012) “Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de littérature”, XIème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat & PME (CIFEPME), Brest, France, 1-5

Earley, P.-C. Singh, H. (1995) “International and Intercultural Management Research : what’s next ? ” in *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 2, April, 327-340

Ebersold, S. (2001) *La naissance de l’inemployable ou l’insertion aux risques de l’exclusion*, Collection Le Sens Social, Ed. Presses Universitaires de Rennes, 167-173, avril

Ebersold, S. (2004) “L’insertion ou la délégitimation du chômeur” in *Actes de la recherche en sciences sociales* n° 154, Ed. Le Seuil, 92-102

Espin-Andersen, G. (1999), *Les trois mondes de l’Etat providence : essai sur le capitalisme moderne*, Le Lien Social, PUF Ed.

Everaere, C. (2008) “La polyvalence et ses contradictions” in XVIIIème Congrès de l’AISLF (Association Internationale des Sociologues de langue française), Istanbul, Turquie, juillet, 1-23

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2009), *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^e édition, Dunod, 5-314

Evequoz, G. (2004) *Les compétences clés*, Ed. Liaisons, 17-39, janvier

Eymard-Duvernay, F., Marchal E. (1997) “Le jugement des compétences sur le marché du travail : façons de recruter” in *Revue Française de Sociologie*, Vol. 38, N°4, 833-835

Fabre, A. et al.,(2008) “L’accord du 11 Janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : une tentative d’évaluation” in *Revue de l’OFCE*, n° 107, Presses de Sciences Politiques, 5-28

- Falcone, P. (1999) “Resignations” in *HR magazine*, 124-128, avril
- Farvaque, N. (2011) “Le bricolage du maintien dans l’emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils” in *La revue de l’Ires*, n° 69, 139-172
- Faurie, I. (2011) “Quand le vieillissement réinterroge l’emploi et le travail” in *Relief*, N° 33, Echanges du Cereq, Cereq, 23-25, janvier
- Field, A. (2013) *Discovering statistics using IBM Spss Statistics*, 4th edition, Sage
- Finot, A. (2000) *Développer l’employabilité*, Insep Consulting Editions, 10-32, novembre
- Flamholtz, E.-G., Lacey, J. (1981) “The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management” in *Personnel Review*, Vol. 10, Issue 1, 30-40
- Fondeur, Y., L’Hermitte, F. (2006) “Réseaux numériques et marché du travail” in *La revue de l’Ires*, n° 52, I.R.E.S., 101-131
- Fondeur, Y. (2013) “Introduction : systèmes d’emploi et pratiques de recrutement” in *La revue de l’Ires (I.R.E.S)*, n° 76, 31-43
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981) “Evaluating structural equation models with observable variables and measurement error” in *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n° 1, 39-50, February
- Forrier, A., Sels, L. (2003) “The concept of employability : a complex mosaic” in *International Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124
- Freyssinet, J. (2009) “Flexibilité et sécurité : quelles stratégies d’acteurs ? ” in *Travail et Emploi* n° 118, Ed. La Documentation Française, 113-121, avril/juin
- Fricotté, L., Lahellec, F., Joué, J., Josse, A. (1994) *Le guide du cadre* sous la direction de De La Villeguérin, E., Ed. La Villeguérin, groupe Revue Fiduciaire, 1-37, juillet
- Friot, B. (2011) “Le déclin de l’emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle” in *Travail et Emploi*, n° 126, 61-70, avril-juin
- Friot, B. (2011) “Accompagner la qualification de la personne et non pas son employabilité” in *Questions d’Orientations* n° 3, Acop France Inetop, 32-37, septembre

Fugate, M. (2006) "Employability in the new millennium" in *Encyclopedia of Career Development*, Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. (Eds.), Thousand Oaks, Sage, 1-9

Fugate, M., Kinicki, A.J. (2008) "A dispositional approach to employability : development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 , The British Psychological Society, 503-508

Gadea, C. (2003) *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Perspectives Sociologiques, Ed. Belin, 188/189, janvier

Galambaud, B. (1994) *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise : le social désemparé*, Ed . ESF, 53-61

Galambaud, B., Léon E. (2005) "Salariés : vers des comportements d'adaptation" in *Management et Avenir*, n° 5, 27-44, mars

Galand, B., Vanlede, M. (2004) "Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? d'où vient-il ? comment intervenir ?" in *Savoirs*, Hors série, L'Harmattan, 91-116

Galinsky, E. (2007) "The changing landscape of work" in *Generations*, American Society on Aging, 16-22, Spring

Gattiker, U.-E., Larwood, L. (1988) "Predictors for manager's career mobility, success and satisfaction" in *Human Relations*, 41, 569-591

Gattiker, U.-E., Larwood, L. (1989) "Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers" in *Social Science Journal*, 26, 75-92

Gaullier, X. (1994) "La société flexible" in *Cohésion sociale et emploi* sous la direction de Erne, B. et Laville, J.-L., Ed. Desclée de Brouwer, Epi, Sociologie Economique, 47-71, mai

Gautié, J. (2002) "De l'invention du chômage à sa déconstruction" in *Genèses*, n° 46, Belin, 60-76

Gautié, J. et al., (2006) "Les mutations du marché de l'emploi des seniors" in *Sociologies pratiques* n° 12, 9-18, janvier

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2e édition, Pearson, 108-118

- Gazier, B. (1989) "Employabilité de crise et crise de l'employabilité" in *Rapport effectué pour le compte de l' ANPE, CNRS (Séminaire d'Economie du Travail)*, 49-56, février
- Gazier, B. (1990) "L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation" in *Sociologie du Travail* n°4, Dunod, 575-584
- Gazier, B., Houseman, S (1998) "Employability : concepts and policies" in *Employment Observatory Research Network*, Employment and Social Affairs, European Commission, 38-61
- Gazier, B. (1999) "Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail" in *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, Série Matisse, N°3*
- Gazier, B. (2001) "Employability : concepts and policies" in *Employment Observatory Research Network*, Report 1998, Employment and social affairs, European Commission, 38-62
- Gazier, B. (2008) "Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative" in *Travail et Emploi* n° 113 (Flexicurité et réforme du marché du travail), 119-131, janvier/avril
- Gazier, B., Gautié, J. (2009) "Transitional Labour Markets : from theory to policy application" in *The "Transitional Labour Markets" Approach : Theory, History and Future Research Agenda*, CES Working Papers, Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, CNRS, Maison des Sciences Economiques, 1-20, February
- Gazier, B. (2009) "Parcours professionnels et conditions de travail : dimensions individuelles et collectives de l'employabilité (La construction des parcours professionnels)" in *Education Permanente* n° 181, 149-153, décembre
- Gazier, B. (2010) "La discrimination économique est-elle soluble dans la complexité ?" in *Revue de l'Ofce*, 114, 46-64, juillet
- Geindre, S., Dussuc, B (2015) "Capital social et recherche en PME" in *Revue internationale PME : économie et gestion de petite et moyenne entreprise*, Vol. 28, N°1, 27-55
- Gelpe, D. (2009) "Processus d'autorégulation chez des sujets engagés dans un dispositif d'aide à la recherche d'emploi" in *L'orientation scolaire et professionnelle*, 38/4, 499-500
(Online since 15 December 2012, connection on 03 May 2015 ; URL : <http://ops.revues.org/2337> ; DOI : 10.4000/osp.2337)

Gendron, B. (2011) "Older workers and active ageing in France : the changing early retirement and company approach" in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N°6, 1221-1231, March

Gerbing, D.W., Anderson, J.C. (1988) "An updated paradigm of scale development incorporating unidimensionality and its assessment" in *Journal of Marketing Research*, vol. 25, n° 2, 186-192, May

Gilibert, D., Vovelle, L. (2011) "Explications et estime de soi des candidats : effets sur les décisions de recrutement", *Evaluation et développement des compétences au travail*, 115-118, avril

Girard, B. (2005) "Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française " in *Revue française de gestion*, n° 154, Lavoisier, 39-58

Glée, C. (2009) "A quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines ou la prospective versus individu " in *Management et Avenir*, n° 25, Management Prospective Ed., 406-426

Glover, I., Branine, M. (1997) "Ageism and the Labour Process" in *Personal Review*, 26 (4), 274-292

Glover, I., Branine, M. (1997) "Ageism in work and employment : thinking about connections" in *Personnel Review*, Vol. 26, Issue 4, 233-244

Gonzalez, J. Wagenaar, R. (2003) *Tuning Educational Structures in Europe : Final Report (Phase One)*, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao, Spain

Granovetter, M.- S. (1973) "The Strenght of weak ties " in *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Issue 6, 1360-1380, May

Greenhaus, J.-H., Parasuraman, S., Wormley, W.-M. (1990) "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes" in *Academy of Management Journal*, 33, 64-86

Grima, F. (2007) "La perte d'emploi : une opportunité de carrière ?" in *Gérer et comprendre* n °89, 48-56, septembre

Grima, F. (2011) "The influence of age management policies on older employee work relationships with their company" in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N° 6, 1312-1332, March

Grip de, A., Van Loo, J., Sanders, J (2004) “L’indice sectoriel d’employabilité : intégrer les caractéristiques de l’offre et de la demande” in *Revue Internationale du Travail*, Vol. 143, N°3, 231-255

Grunow, D (1995) “The Research Design in Organization Studies” in *Organization Science*, Vol. 6, N° 1, Problems and Prospects, 93-103

Guba, E., Lincoln, Y. (1998) “Competing paradigms in qualitative research”, *The landscape of qualitative research : theories and issues*, Thousand Oaks, Sage, 221-259

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., El Kandoussi, F. (2012) “La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues” in *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l’Humanisme (RIMHE)*, n° 4, Les Jeunes et le Travail, 57-73, novembre-décembre

Guérin, G. (1991) “Les pratiques de gestion en matière de vieillissement” in *Vieillir en emploi* sous la direction de Blouin, R., Ferland, G., Larocque, A., Rondeau, C. et Poulin-Simon, L., Les Presses de l’Université Laval, Sainte Foy, 51-82

Guérin, S., Fournier, G. (2004) *Manager les Quinquas : des pistes pour en finir avec une France en pré-retraite*, Ed. d’Organisation, 227-229, novembre

Guerrero, S. (2001) “Quelle stratégie de carrière pour quel salaire ? L’exemple des cadres français” in *Gestion*, Vol. 26, Hec Montréal, 12-17

Guerrero, S. (2003) “La nature du contrat psychologique comme cadre d’étude de la relation d’emploi”, Actes du XIVème Congrès de l’AGRH, Grenoble

Guerrero, S. (2005) “La théorie de l’échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires”, Actes du Congrès de l’Asac, Toronto, 31-32

Guillemard, A.-M. (2003) *L’âge de l’emploi : les sociétés à l’épreuve du vieillissement*, Ed . A. Colin, 41-59, avril

Guillemard, A.-M. (2003) “France : struggling to find a way out of the early exit culture” in *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 28, N°4, 558-574, October

Guillemard, A.-M. (2007) “La place des seniors dans l’emploi” in *Le vieillissement en Europe : aspects biologiques, économiques et sociaux*, sous la direction de Barnay, T. et Sermet, C., Ed. La Documentation Française, 127-139, août

Guillemard, A.-M. (1994) “Les politiques de la vieillesse en Europe” in *Vieillir dans les villes de l’Europe du Sud*, Vercauteren, R., Pitaud, P. (dir.), Eres, 47-84

Guyonvarch, M. (2008) “La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels : déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? ” in *Terrains et travaux*, n° 14, ENS Cachan, 149-170

Haccoun, R.-R., (1987) “Une nouvelle technique de vérification de l’équivalence de mesures psychologiques traduites” in *Revue Québécoise de Psychologie*, Vol. 8, N° 3, 30-39

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010), *Multivariate data analysis*, 7th Edition, Pearson

Hall, D.-T. (1976), *Careers in organizations*, Goodyear Publishing Co.

Hall, D.-T. (1996) “Protean careers of the 21st century” in *The Academy of Management Executive*, Vol. 10, N°4, 8-16

Hall, D.-T. (1996), *The career is dead-long live the career : a relational approach to careers*, Jossey Bass Business and Management Series, Jossey Bass Inc. Publishers, San Francisco

Hamzaoui, M. (2005) “Emergence et logiques de la politique d’activation du social et de l’emploi” in *Pensée plurielle*, N° 10, De Boeck Université, 19-28

Hansen, B., Viard, S. (2006) “Seniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimenté” in *Le Journal des Psychologues*, n° 239, 66-70

Hatchuel, A. (2001) “Quel horizon pour les sciences de gestion ? ” in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* sous la direction de David, A., Hatchuel, A., Laufer, R., Ed. Vuibert, Fnege, 1-13

Hategekimana, R. (2004) “Employabilité des salariés et développement durable d’une entreprise” in *Performances, Santé et Fiabilité Humaine* n° 15, Ed. d’Organisation, 33-41, mars/avril

Havet, N., Sofer, C. (2002) “Les nouvelles théories économiques de la discrimination” in *Travail, genre et sociétés*, n° 7, La Découverte, 83-115

Hazif-Thomas, C., Thomas, P. (2007) “La démotivation du sujet âgé” in *Gérontologie et société*, n° 121, Fondation Nationale de Gérontologie, 115-135

Henrard, J.-C. (2002) *Les défis du vieillissement*, Ed. La Découverte, 89-122, mars

Hernandez, E.-M. (2006) “Extension du domaine de l’entrepreneur...et limites” in *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion (La RSG), n° 219, 17-26

Hofaidhllaoui, M., Ben Hassen, N. (2012) “L’ « employabilité » des salariés : facteur de performance des entreprises ? ” in *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, N° 91, CNRS 4, 131-150

Hofaidhllaoui, M., Roger, A. (2014) “Favoriser le développement de l’employabilité : un enjeu pour les individus et les organisations” in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 93, Juillet-Août- Septembre, 32-49

Hogan, J., Holland, B. (2003) “Using theory to evaluate personality and job-performance relations : a socio analytic perspective” in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N°1, American Psychological Association, 100-112

Hughes, E.-C. (1937) “Institutional office and the person” in *American Journal of Sociology*, 43, 404-413

Hugot-Piron, N. (2009) “Des maux aux mots : une approche socio-historique des « cadres de plus de 45 ans »” in *Le Mouvement Social* n° 228, Ed . La Découverte, 75-94

Igalens, J., Roussel, P. (1998) *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Collection Recherche en Gestion, Economica Ed., Paris

Imbert, J. (2005) *Manager la carrière des seniors : vers de nouvelles pratiques de GRH*, Insep Consulting Editions, 23-49, avril

Jick, T.-D. (1979) “Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action” in *Administrative Science Quarterly*, Vol 24, 602-611, December

Joët, G., Bressoux, P. (2007) “Persuasions sociales et auto-efficacité” in *Actualité de la Recherche en Education et en Formation*, Congrès international AREF, 1-11

Jolivet, A. (2003) “Age et relation d’emploi : les mécanismes d’une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés” in *Revue d’économie politique*, vol. 113, Dalloz, 15-35

Jolivet, A. (2008) “Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l’emploi des seniors ?” in *Retraite et société*, vol. 54, Ed. La Documentation française, 9-31

Judd, C.M., Mc Clelland, G.H., Ryan, C.S., Muller, D., Yzerbyt, V. (2010) “Analyse des données : une approche par comparaison de modèles”, Ouvertures Psychologiques, De Boeck, Bruxelles

Kadefors, R. (2010) "Employability of older people : a scientific review, conclusions and recommendations", Work Paper 3, Activity 1, Best Agers, 5-7
www.best-agers-project.eu

Kanfer, R., Hulin, C.-L., (1985) "Individual differences in successful job searches following lay-off" in *Personal Psychology*, 38, 835-847

Kiekens, D., De Coninck, P. (2000) "Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner ? " in *Formation Professionnelle*, N° 19, Revue Européenne, Cedefop

Kirchner, W.-K., Dunnette, M.-D. (2006) "Attitudes toward older workers" in *Personal Psychology*, Vol. 7, Issue 2, June, 257-265

Kirves, K. (2014) "Perceived employability : antecedents, trajectories and well-being consequences", Academic Dissertation for Public Discussion, Board of the School of Social Sciences and Humanities of the University of Tampere, May, 1-41

Kline, R-B (2011) *Principles and practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, The Guildford Press

Kunze, F., Boehm, S.-A., Bruch, H. (2011) "Age diversity, age discrimination climate and performance consequences : a-cross organizational study" in *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, N°2, 264-290

Lacoumes, P. (2002) "L'expertise, de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix" in *Revue française d'administration publique*, n° 103, E.N.A., 369-377

Lagacé, M. (2008) "Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste" in *Communication et Organisation* n° 34, Ed. Presses Universitaires de Bordeaux, 202-220

Lainé, F. (2002) "L'accès des seniors à la formation continue" in *Retraite et Société* n° 37, La Documentation française, 143-153

Lainé, F. (2004) "La mobilité professionnelle à travers les âges" in *Gérontologie et Société* n° 111, Fond. Nationale de Gérontologie, 131-141, avril

Lamotte, B. (2003) "Vieillesse des salariés et stratégies de Ressources Humaines : une analyse en termes de capital social" in *Mondialisation et régulation sociale*, XXIIIe journées de l'Association d'Economie Sociale du 11 & 12 septembre 2003, Grenoble, LEPII, 1-15

Lattes, J.-M. (2003) “La place du travail dans la société urbaine” in *Revue Projet*, C.E.R.A.S., n° 277, 62-67

Lawrence, B.-S. (1988) “New wrinkles in the theory of age : demography, norms and performance ratings” in *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 31, N°2, 309-337

Leary-Kelly, O., Vokurka, R.J. (1998) “The empirical assessment of construct validity” in *Journal of Operations Management*, vol. 16, 387-405

Le Boterf, G. (1994) *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Ed. d'Organisation, 43-125, octobre

Lecomte, J. (2004) “Les applications du sentiment d'efficacité personnelle” in *Savoirs*, Hors-Série, Ed. L'Harmattan, 59-74

Le Flanchec, A. (2011) “Regard épistémologique sur les sciences de gestion” in *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-18*, 3^{ème} Colloque International sur les méthodologies de recherche AOM/RMD (Iséor), Lyon, France, juin, 1-13

Legrand-Lestremau *et al.*, S. (2006) “La vitesse de frappe est-elle liée au processus d'anticipation ? ” in *Le travail humain*, Vol. 69, P.U.F., 67-92

Legrand, C., Bertrand, N., Pronier, R. (2013) “Les cadres seniors en emploi” in *Les Etudes de l'Emploi Cadre*, Apec, janvier, 1-7

Lemière, S. (2006) “Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable ” in *Travail, genre et sociétés*, n° 15, La Découverte, 95-98

Lemière, S., Silvera, R. (2006) “Discrimination et Ressources Humaines” in *Encyclopédie de Ressources Humaines*, sous la coordination de Allouche, J., Ed. Vuibert, 1-18

Lemire, L. (2005) “Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ” in *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol. 1, N°1, 4-16

Lemire, L., Saba, T. (2005), Le contrat psychologique et l'engagement professionnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, Pays de la Loire

Le Moigne, J.-L. (1990) *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris

Le Moigne, J.-L. (1995) *Les épistémologies constructivistes*, PUF

- Lent, R.-W., Brown, S.-D., Hackett, G. (1994) "Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance" in *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122
- Lent, R.-W., Brown, S.-D. (1996) "Social cognitive approach to career development : an overview" in *The Career Development Quarterly*, Vol. 44, N°4, june, 311-318
- Lent, R.-W., Brown, S.-D., Hackett, G. (2002) "Social cognitive career theory", *Career choice development*, Brown, D. (dir), 4th edition, 255-311
- Leplat, J. (2008) "La notion de regulation dans l'analyse de l'activité", *Repères pour l'analyse de l'activité en Ergonomie*, PUF, 1-25
- Le Rhun, B., Pollet, P. (2011), *Diplômes et insertion professionnelle*, France : portrait social, Insee, 41-50, novembre
- Levasseur, S. (2008) "Progrès technologique et employabilité des seniors" in *Revue de l'OFCE* n° 106, Ed. Presses de Sciences Politiques, 155-184
- Levet, P. (2005) "Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié" in *Management & Avenir*, n° 4, Management Prospective Ed., 171-186
- Levinson, H. (1962) *Men, management and mental health*, Harvard University Press, Cambridge
- L'Horty, Y. (2007) "Vers une « flexicurité » à la française ? Une notion en construction" in *Informations Sociales*, CNAF, 104-113, juin
- Licata, L. (2007) "La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social" in *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n° 1, 19-33
- Likert, R. (1932) "A Technique for the Measurement of Attitudes" in *Archives of Psychology*, 140, 1-55
- Littière, A., Sardas, J.-C. (2007) "Nouveaux dispositifs d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels : peut-on concilier la logique du reclassement anticipé et celle du développement de l'employabilité ? " in *Communication de l'AGRH*, AGRH, Université de Fribourg, 1-25
- Little, R.-J.-A., Rubin, D.-B. (2002) *Statistical Analysis with Missing Data*, Second Ed., Wiley, New York

Livian, Y.-F., Dany, F. (2002) *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*, Ed. Vuibert, 50-51, juin

Lobjeois, G. (2005) “Pour une gestion prévisionnelle des âges” in *Futuribles, Analyse & Prospective* n° 314, 5-31, décembre

Lochard, Y., Ughetto, P. (2006) “Candidater et embaucher : le courrier de candidature comme dispositif de rencontre” in *La revue de l'Ires (I.R.E.S.)*, n° 52, 133-154

Loisel, J.-P. (2002) “Les seniors et l'emploi : l'intérim, une solution ou un facteur aggravant de précarisation ?” in *Retraite et Société* n° 36, La Documentation française, 29-49

Lojkine, J. (1990) “Vers une précarisation des cadres ?” in *L'emploi, l'entreprise et la société, Débats Economie-Sociologie*, sous la direction de Michon, F. et Segrestin, D., Ed. Economica, 177-190

London, M., Stumpf, S.A. (1982) *Managing careers*, Reading, MA, Addison-Wesley

Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2012) “Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation” in XXIIIème Congrès de l'AGRH, Nancy, 1-21, septembre

Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., Saint-Germes, E. (2014) “Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : proposition d'une grille de lecture et illustrations empiriques”, XXVème Congrès de l'AGRH, Chester, 1-7, novembre

Macia, E., Chapuis-Lucciani, N. (2008) “La vieillesse et ses masques : quelle place pour le corps âgé dans le maintien de la subjectivité ?” in *Dilecta (Corps)*, n° 5, 101-106

Macia, E., Lahmam, A., Baali, A., Boëtsch, G., Chapuis-Lucciani, N. (2009) “Perception of age stereotypes and self-perception of aging : a comparison of French and Moroccan populations” in *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 24, 391-410, Springer Science & Business Media B.V., October

Malhotra, N., Décaudin, J.-M., Bouguerra, A., Bories, D. (2011) *Etudes marketing : données en ligne Spss et SAS*, Pearson, 6e édition

Marbot, E., Peretti, J.-M. (2004) *Les seniors dans l'entreprise*, Ed. Village Mondial, octobre, 13-63

Marbot, E. (2006) “Allonger la vie professionnelle par un renouvellement des pratiques de GRH” in *Pérennité au travail : âge, bouleversements et performance* sous la direction de Sala, F. et Gueret-Talon, L., 207-230, Ed. Chroniques Sociales

- Marchal, E., Bureau, M.-C. (2009) “Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail ” in *Revue française de sociologie*, vol. 50, Presses de Sciences Politiques, 573-598
- Marchesnay, M. (2004) “L’Economie et la gestion sont-elles des sciences ? ” in *Economie rurale*, N° 283-284, 85-91
- Marguier, S., Oberson, S. (2005) “Renforcer la confiance en soi : un pas vers l’emploi” in *Economie et Humanisme (Altérités)*, n° 374, 99-101, octobre
- Maurand-Valet, A. (2010) “Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? ” in *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice, France, 1-17
- Maurines, B. (1997) “Anthropologie de l’échange social : apprentissages professionnels et dynamiques des relations au travail” in *Formation et Emploi*, N° 60, Cereq, 3-5
- Ménard, B. (2014) “Sortants du supérieur : la hausse du niveau de formation n’empêche pas celle du chômage” in *Bref* n° 322, septembre, Céreq
- Mercat-Bruns, M. (2002) “Discrimination fondée sur l’âge et fin de carrière” in *Retraite et Société*, n° 36, La Documentation française, 109-135
- Mercier, E. (2011) “Développer l’employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?” in *Cahiers du Cerefige*, n° 1106, Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises, Université Nancy 2, 1-11
- Mermet, E. (2001) *Les cadres en Europe*, Eurocadres, Institut Syndical Européen, Bruxelles, 115-127, mars
- Mesrar, A., Fall, A. (2013) “Motivation au travail par la précision des objectifs, par le feedback de performance et par la justice organisationnelle : résultats d’une étude empirique ”, XXIVème Congrès de l’AGRH, Paris Sorbonne, Novembre, 1-3
- Messeghem, K., Sammut, S. (2010) “Accompagnement du créateur : de l’isolement à la recherche de légitimité” in *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 9, De Boeck Supérieur, 73-81
- Micheletti, P., Philip, M.-E., Richevaux, M. (2006) “L’âgisme dans le milieu professionnel” in *L’Emploi des seniors : les sociétés européennes face au vieillissement de la population active* sous la direction de Lestrade, B., Questions Contemporaines, Ed. L’Harmattan, 115-129, juin
- Miles, R., Snow, C. (1986) “Organizations : new concepts for new forms” in *California Management Review*, 28 (2), 68-73

Mincer, J. (1974) *Schooling, Experience and Earnings*, National Bureau of Economic Research, NYC

Minni, C., Topiol, A. (2002) “Peu d’initiatives en faveur des seniors dans les entreprises” in *Retraite et Société* n° 37, La Documentation française, 111-141, mars

Missonier, S. (2007) “La prévention, l’anticipation et la prédiction” in *Spirale*, n° 41, Eres, 85-96

Mohib, N. (2011) “Développer des compétences ou comment s’engager dans l’agir professionnel” in *Revue Française des Sciences Sociales -Formation Emploi-* n° 144, Cereq, La Documentation Française, 55-61, avril-juin

Moisson, V., Peretti, J.-M. (2006) “Le contrat psychologique : peut-il aider à mieux appréhender le stress en entreprise ?”, Working Paper n° 764, CEROG – IAE d’Aix-en-Provence, Aix Marseille Université, 1-14, juin

Mueller, M., Kleiner, B.-H. (2001) “New developments concerning discrimination by manufacturers” in *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 21, Issue 8/9/10, 14-36

Musca, G. (2004) “Construction de compétences et environnement turbulent : le cas d’équipes-projet internet” in *Revue française de gestion*, n° 149, Lavoisier, 117-120

Muthén, L.-K., Muthén, B.O. (1998-2011), MPlus User’s Guide, Sixth Edition, Los Angeles, CA : Muthén & Muthén.

Nagels, M. (2010) “Construire le sentiment d’efficacité personnelle en formation professionnelle supérieure” in *La motivation des apprenants ou comment susciter le désir d’apprendre*, IVe Colloque scientifique de l’ESIG, Casablanca, 1-9, mai

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998) “Social capital, intellectual capital and the organizational advantage” in *The Academy of Management Review*, Vol. 23, N°2, April, 242-266

Nazar, G., Van Der Heijden, B.I.J.M. (2012) “Career identity and its impact upon self-perceived employability among Chilean male middle-aged managers” in *Human Resource Development International*, Vol. 15, N°2, Routledge, 141-147, April

Nicolas, A.*et al*, (2009) “Quelles formations pour un développement soutenable dans les pays en développement ? Une approche par les compétences” in *Mondes en développement*, n° 147, De Boeck Supérieur, 29-44

Nortier, F., Rass, C. (2002) “Les cadres de l’Agirc après 50 ans” in *Retraite et Société*, n° 37, La Documentation française, 240-253

Nyeck, S., Paradis, S., Xuereb, J.-M., Chebat, J.-C. (1996) “Standardisation ou adaptation des échelles de mesure à travers différents contextes nationaux : l’exemple d’une échelle de mesure de l’innovativité”, in *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 11, N°3, 59-74

Othmane, J. (2011) “L’employabilité : définition, création d’une échelle de mesure et contribution à l’étude des déterminants”, thèse en Sciences de gestion sous la direction de A. Roger, Université Jean Moulin Lyon III

Palpacuer, F., Seignour, A., Vercher, C. (2007) *Sorties de cadres : le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Ed. La Découverte, 146-159, février

Patel, B., Kleiner, B.-H. (1994) “New development in age discrimination” in *Labor Law Journal*, CCH Incorporated, 709-717, November

Patton M. -Q. (2015) *Qualitative Research and evaluation methods : integrating theory and practice*, Sage Publications Inc, janvier

Paul, M. (2011) “L’accompagnement : travestissement (de la réalité) ou investissement (pour le futur) ?” in *Questions d’Orientations* n° 3, Acop France/Inetop, 12-17, septembre

Peaucelle, J.-L. (2009) “Vices et vertus du travail spécialisé” in *Annales des Mines – Gérer et comprendre (ESKA)*, n° 97, 28-38

Pellanda Dieci, S., Weiss, L., Monnier, A. (2010) “La construction et l’évolution de l’identité professionnelle en formation initiale” in *Congrès International de Didactiques*, IUFÉ, Université de Genève, 1-7

Pelosse, J. (2005) “Pour une approche constructive de la notion d’employabilité, au service d’une sécurisation des parcours professionnels” in *La diversité des âges : regards croisés d’experts* sous la direction de Raoult, N. et Quintreau, B., Ed. Liaisons, 241-254, janvier

Perilleux, T. (2005) “Se rendre désirable : l’employabilité dans l’Etat social actif et l’idéologie managériale” in *L’Etat social actif : vers un changement de paradigme ?* sous la direction de Vielle, P. et Pochet, P., 1-18, Bruxelles

Perilleux, T. (2005) “Etre à l’épreuve dans le travail”, *La société flexible (travail, emploi, organisation en débat*, de Nanteuil, M., El Akremi, A. (dir.), Sociologie Economique, Eres

Pesqueux, Y. (2010) “Contrat social et contrat psychologique in <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00526219>, Octobre, 18-21

- Pesqueux, Y. (2014) "L'épistémologie des sciences de gestion" in *Perspectives, Economie et Management*, n° 150, 82-85, janvier
- Pijoan, N. (2006) "Gérer l'employabilité des seniors" in *Pérennité au Travail : âge, bouleversements et performance* sous la direction de Sala. F. et Guéret-Talon, L., Ed. Chronique Sociale, 247-264
- Piris, F., Dupuy, R. (2007) "Mobilisation de ressources dans l'expression de la compétence en activité : rôle des caractéristiques biographiques et positionnelles et du sens accordé au travail – le cas des cadres d'une entreprise aéronautique" in *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 74, Presses universitaires de Liège, 67-89
- Podevin, G. (1993) "Nouvelles compétences et réorganisation du travail : la formation continue créatrice et point nodal d'un nouveau modèle d'entreprise" in *La compétence en question : école, insertion, travail* sous la direction de Merle, P., Presses Universitaires de Rennes, 149-159, septembre
- Popper, K. (1953) *Conjectures et réfutations : la croissance du savoir scientifique*, Payot, Paris (nouvelle ed. 1985)
- Popper, K. (1979) "La logique des sciences sociales" in *De Vienne à Francfort : la querelle allemande des Sciences Sociales*, Adorno, T. (dir.), Ed. Complexe, 75-90
- Portes, A. (1998) "Social capital : its origins and applications in Modern Sociology" in *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24
- Pougnnet, S. (2007) "Modèles et dispositifs de co-gestion durable de la relation formation-emploi et de l'employabilité" in XVIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 1-6, septembre
- Poullaouec, T. (2006) "Former n'est pas employer (Polémiques sur l'utilité des diplômes)" in *Revue du Mauss*, n° 28, La Découverte, 85-95
- Poussou-Plesse, M., Perrin-Joly, C., Duplan, D. (2010) "La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique : l'adaptabilité en question" in *Travail et Emploi*, n°121, 28-31, janvier-mars
- Putnam, R. (1995) "Tuning in, tuning out : the strange disappearance of social capital in America" in *Political Science and Politics*, 28 (4), 664-683
- Rajan, R., Servaes, H., Zingales, L. (2000) "The cost of diversity : the diversification discount and inefficient investment" in *Journal of Finance*, Vol. 55, February, 1-45

- Raymond, A., Munoz, J., Blanc, H (2003) “Mémoire, flexibilité et risque professionnel” in *Connexions*, n° 80, Eres, 125-135
- Reise, S.-P. (2012) “Invited paper : the rediscovery of bifactor measurement models” in *Multivariate Behavioral Research*, 47 (5), 667-696, septembre
- Reynaud, E. (1991) *Le pouvoir de dire non : les corporatismes en entreprise*, Ed. L’Harmattan, Logique Sociale, 120-122
- Rignols, E. (2007) Les difficultés de recrutement en CDI : trouver le bon profil est un enjeu, surtout dans l’industrie” in *Le Quatre Pages des Statistiques Industrielles*, N° 230, mai, Ministère de l’Economie, des Finances & de l’Industrie, Sessi, 1-4
- Riopel, M. (2005) “Epistémologie et enseignement des sciences”, collection « Les classiques des sciences sociales », http://www.uqac.ca/Classiques_des_sciences_sociales, Université du Québec, Chicoutimi, Canada
- Riverin-Simard, D., Spain, A., Michaud, C. (1997) “Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte” in *Cahiers de la recherche en éducation*, vol. 4, n°1, 59-71
- Rocheffort, R. (2001) “Une évolution cohérente avec la démographie” in *Age et travail : un axe de réflexion essentiel pour l’avenir des retraites*, Conseil d’Orientation des Retraites, Ed. La Documentation Française, 59-62
- Rocherfort, R. (2004) *La retraite à 70 ans ?*, Ed. Belin, 65-74, janvier
- Rogoff, E.-G (2007) “Opportunities for entrepreneurship in later life” in *Aging workforce*, Generations, Ed. Thompson, 90-95
- Rondier, M. (2004) “A. Bandura : Auto-efficacité, le sentiment d’efficacité personnelle” in *O.S.P. (L’Orientation Scolaire et Professionnelle)*, De Boeck Université, 1-3
- Rosen, B., Jerdee, T.-H. (1990) “Middle and late career problems : causes, consequences and research needs” in *Human Resource Planning*, Vol 13, N°1, 59-70
- Rosenthal, R., Jacobson, L.-F. (1968) “Teacher expectation for the Disadvantaged” in *Scientific American*, Vol. 218, N° 4, 19-23
- Rothwell, A., Arnold, J. (2004) “Self-perceived employability : development and validation of a scale” in *Personnel Review*, Vol. 36, Issue 1, 23-41

Rouault, F., Drugmand, C., Mattio, L. (2008) *Employabilité et Flexsécurité : cent questions pour comprendre et agir*, Ed. Afnor, 1-13, décembre

Rousseau D.-M. (1989) “Psychological and implied contracts in organizations” in *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, N°2, 121-139

Rousseau, D.-M. (1995) *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*, Sage Ed., Thousand Oaks

Rusé, N. (2009) “Le ghetto français : enquête sur le séparatisme français” (fiche de lecture), Observatoire du Management Alternatif, Hec Paris, 1-14, avril

Saba, T., Haines, V. (2002) “Des cadres prêts à accepter une affectation internationale : une question de profil ou de pratiques incitatives ? ” in *Gestion*, vol. 27, Hec Montréal, 33-40

Safourcade, S. (2010) “Du sentiment d’efficacité personnelle aux actes professionnels” in *Recherche et formation*, n° 64, ENS Editions, 1-12

Saint-Germes, E. (2004) “L’employabilité : une nouvelle dimension de la GRH ? ”, XVe Congrès de l’AGRH, Montréal, Canada, septembre, 1887-1895

Saint-Germes, E. (2007) *L’employabilité, un enjeu pour la GRH : contribution à l’analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 2

Saint-Germes, E. (2008) “Les pratiques d’évaluation de l’employabilité : une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux”, Actes du XIXème Colloque de l’AGRH, Dakar, Sénégal

Saint-Germes, E., Pijoan, N., Briole, A. (2008) “Les paradoxes de la mobilité des seniors” in Actes des Congrès AGRH, Reims, 1-6

Saint-Jean, E., Tremblay, M., Jacquemin, A. (2013) “L’intention d’entreprendre sous le prisme de la théorie sociocognitive de la carrière : une comparaison homme/femme auprès d’étudiants universitaires” , Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation, Fribourg, Suisse, Octobre, 1-5

Saint-Jean, E., Tremblay, M., Cadieux, L., Mathieu, C. (2014) “Créer ou reprendre ? Une étude exploratoire des facteurs pouvant influencer le choix de la carrière entrepreneuriale”, XIIème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Agadir, Octobre, 1-22

- Salengro, B. (2005) *Le stress des cadres*, Questions Contemporaines, Ed. L'Harmattan, 144-145, décembre
- Salognon, M. (2008) "L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? " in *La Documentation française (Horizons stratégiques)*, n° 7, 52-63
- Santelmann, P. (2004) "Formation continue et âge" in *Gérontologie et Société*, n° 111, Fondation Nationale de Gérontologie, 143-156
- Santelmann, P. (2005) "Parcours professionnels et formation" in *Savoirs* n ° 9, Ed. L'Harmattan, 69-83, mars
- Saubesty-Vallier, C.(2006) "Quels apports du codage des données qualitatives ?" in *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, 13 & 16 Juin, 1-21
- Savickas, M.-L. (2012) "Life design : a paradigm for career intervention in the 21st century" in *Journal of Counseling & Development*, Vol 90, 13-19, Wiley-Blackwell, January
- Schein, E.-H. (1965) *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Schwab, D.-P. (1980) "Construct validity in organizational behavior?" in *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, (Cummings, L.-L., Staw, B.-M., Eds), Greenwich, 3-43
- Sharma, N., Sharma,, K. (2015) "Self-fulfilling prophecy : a literature review" in *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*, Vol. 2, N° 3, 41-42
- Sok, J., Blomme, R., Tromp, D. (2013) "The use of the psychological contract to explain self-perceived employability" in *International Journal of Hospitality Management*, 34, 274-275
- Somat, A., Tarquino, C., Dufreine, D. (2009) "Schéma de soi professionnel : étude comparative entre des demandeurs d'emploi et des salariés" in *Le Travail Humain*, Tome 72, n° 3, 229-230
- Sora, B., Caballer, A., Peiro, J.-M. (2010) "L'insécurité de l'emploi et ses conséquences pour les salariés : l'effet modérateur de la dépendance envers l'emploi" in *Revue Internationale du Travail*, vol. 149, n° 1, 65-80
- Stewart, T.-A. (1997) *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, January

Streiff-Fénart, J. (1998) “Racisme et catégorisation sociale” (Quelles initiatives contre le racisme « ordinaire » ?), in *Profession Banlieue*, 23-33

Stroobants, M. (1994) “La visibilité des compétences” in *Savoirs et compétences : de l’usage de ces notions dans l’école et l’entreprise* sous la direction de Ropé, F. et Tanguy, L., L’Harmattan, Logique Sociale, 175-199, octobre

Swigon, M. (2011) “Personal Knowledge Management (PKM) and Personal Employability Management (PEM) : concepts based on competences” in *3rd European Conference on Intellectual Capital*, Cyprus, 432-438, 18 & 19 April

Tajfel, H., Turner, J.-C. (1979) “An integrative theory of intergroup conflict”, *The social psychology of intergroup relations*, Pacific Grove, 33-109

Teiger, C. (1995) “Penser les relations âge/travail au cours du temps”, *Le travail au fil de l’âge*, Marquié, J.-C., Paumès, D., Volkoff, S. (Eds), Toulouse, Octarès

Thietart, R.-A., (2011) Méthodes de recherche en management, 3^e édition, Dunod, 37-357

Thorpe, E., Decock, G. (2004) “La discrimination fondée sur l’âge en Europe” in *Gérontologie et Société* n° 111, Fondation Nationale de Gérontologie, 207-223, avril

Tillou, C., Igalens, J. (2011) “Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? ”, XXII^{ème} Congrès de l’AGRH, Marrakech, octobre, 14-20

Tremblay, D.-G. (2003) “Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail : une étude dans le secteur du multimédia”, Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l’économie du savoir (Ed.), Notes de recherches de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail (Collection), <https://depot.erudit.org/id:002409dd>? 1-10

Trudel, L., Simard, C., Vonarx, N. (2007) “La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? ” in *Recherches Qualitatives*, Hors Série, n° 5, 38-45
<http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Tsui, A.-S., Pearce, J.-L., Porter, L.-W., Tripoli, A.-M. (1997) “Alternative approaches to the employee-organization relationship : does investment pay off ? ” in *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121

Tuckman, J., Lorge, I. (1953) “Attitudes toward old people” in *Journal of Social Psychology*, 37, 249-260

Usunier, M., Easterby-Smith, M., Thorpe, R. (2000) *Introduction à la recherche en gestion*, 2^{ème} édition, Economica

Vaesken, P., Louart, P. (2008) “La flexicurité telle qu’on la pratique sur le terrain : l’enseignement d’une étude européenne ” in *Personnel* n° 488, 50-51, mars-avril

Van Der Heijde, C., Van Der Heijden, B. (2005) “The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional instrument for measuring employability” in *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers*, International Congress Series, Amsterdam, Netherlands, January, 142-147

Van Der Heijde, C., Van Der Heijden, B. (2006) “A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability” in *Human Resource Management*, Fall, Vol. 45, N° 3, 449-476

Van der Maren, J.-M. (1995) *Méthodes de recherche pour l’éducation*, Presses de l’Université de Montréal, Québec

Vallerand, R.-J. (1989) “Vers une méthodologie de la validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française” in *Canadian Psychology*, 30, 662-680

Vatteville, E. (2009) “La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance” in *Management et Avenir*, n° 28, Management Prospective Ed., 408-421

Vergnioux, A. (2009) “Expert” in *Le Télémaque*, n° 36, Presses Universitaires de Caen, 19-24

Vignal, C. (2006) “Concilier mobilité résidentielle et mobilité professionnelle : cadrage statistique et pistes de réflexion” in *Horizons Stratégiques*, n° 2, La Documentation française, 37-47

Vincenot, A. (2006) *Quinquas, les parias de l’emploi*, ed. Belfond, 37-52, mars

Vincent, J.-M. (1995) “Flexibilité du travail et plasticité humaine” in *La crise du travail*, sous la direction de Bidet, J. et Texier, J., PUF, 155-164

Volkoff, S., Molinié, A.-F., Jolivet, A. (2000) “Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail”, *Dossier 16*, Centre d’Etudes de l’Emploi (CEE), 39-48

Volkoff, S. (2002) “De la gestion des âges à la gestion du travail : les apports de la démographie” in *La Gestion des Ages : face à face avec un nouveau profil de main d’œuvre*, sous la direction de Lamonde, F., Ed. Les Presses de l’Université Laval, Département des Relations Industrielles, 41-46

Volkoff, S. (2004) “Les difficultés des travailleurs vieillissants et les ressources de leur expérience” in *Exposé aux Journées nationales belges de médecine du travail*, Bruxelles, octobre, 1-12

Volkoff, S. (2011) “Les « seniors » pourront-ils travailler plus longtemps ? ”, Document de Travail n°7 ? Conseil d’Orientation des Retraites, Séance plénière du 4 mai 2011 « Population active, emploi, travail, retraite », 1-14

Voynnet Fourboul, C. (2012) “Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire” in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, ESKA, 71-88

Vroom, V.-H. (1964) *Work and motivation*, Wiley, New York

Walkowiak, E. (2005) “La nature individuelle, collective et sociale des compétences” in *Réseaux*, n° 134, Ed. La Découverte, 157-192

Wanberg, C.-R., Kanfer, R., Rotundo, M. (1999) “Unemployed individuals : motives, job search competencies, job search constraints as predictors of job seeking and reemployment” in *Journal of Applied Psychology*, 84, 897-910

Warner, R.M. (2012) *Applied Statistics : from bivariate through multivariate techniques*, Sage, April

Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-Based View of the Firm” in *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 2, April-June, 171-180

Wittekind, L. Raeder, S., Grote, S. (2010) “A longitudinal study of determinants of perceived employability” in *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, N° 4, 566-586

Wood, G., Wilkinson, A., Harcourt, M. (2008) “Age discrimination and working life : perspectives and contestations : a review of the contemporary literature” in *International Journal of Management Reviews*, Vol 10, Issue 4, Blackwell Publishing Ltd, 425-442

Wood, N.-J. (1975) “Equal employment opportunity and seniority : rights in conflict” in *Labor Law Journal*, 345-349, June

Zaheer, S. (1995) “Overcoming the liability of foreignness” in *Academy of Management Journal*, 38, 341-363

Zimmermann, H., Fournier, G., Gauthier, C. (2007) “Analyse des conduites de salariés en transition de carrière” in *Construction de nouveaux rapports à l’organisation du travail dans les transitions professionnelles* sous la direction de Fournier, G. et Le Blanc, A., Relations Industrielles, vol 62, n° 4, 741-755

Aix Marseille Université

Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille

Aix Marseille Business School Management – Institut d'Administration des Entreprises

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

LE SENTIMENT D'EMPLOYABILITE DES CADRES SENIORS

(secteur privé français) :

Définition, opérationnalisation et déterminants

Thèse présentée et soutenue publiquement

Par

Nadia DEACKEN

Membres du Jury

Directeur de thèse :

Monsieur Alain ROGER,

Professeur des universités, Université Jean Moulin, Iae de Lyon

Rapporteurs :

Monsieur Olivier ROQUES

Maître de Conférences, HDR, Aix Marseille Université, Iae d'Aix en Provence

Madame Annie Cornet

Professeur, HEC – Université de Liège

Suffragant :

Monsieur Alain BRIOLE

Professeur des universités, Université Paul Valéry, Montpellier III



Liste des annexes

Annexe 1 - Historique de l'Employabilité selon Gazier (réf. p. 33).....	337
Annexe 2 – Nvivo- Extrait (réf. p. 126).....	341
Annexe 3 - Double codage NVivo (réf. p. 126).....	342
Annexes 4 - Aborescence Nvivo (réf.p. 129).....	353
Annexe 5 - L'outil de mesure élaboré par Rothwell & Arnold (réf. p. 194).....	358
Annexe 6 - Traduction anglais/français - Outil créé par Rothwell & Arnold (réf.p. 194).....	359
Annexe 7 - Traduction inversée - Outil de Rothwell & Arnold : français/anglais (réf. p. 194).....	360
Annexe 8 - Qualités psychométriques - Outil de Van der Heijde & Van der Heijden (réf. p. 197).....	361
Annexe 9 - Qualités psychométriques de l'outil élaboré par Bader (réf.p. 199).....	363
Annexe 10 - Qualités psychométriques de l'outil créé par Othmane (réf.p. 199).....	364
Annexe 11 – Items originaux Bader & Othmane (réf. p. 199).....	366
Annexe 12 - Qualités psychométriques de l'outil créé par Rothwell & Arnold (réf. p. 201).....	368
Annexe 13 - Eléments préparatoires au questionnaire final (réf. p. 201).....	369
Annexe 14 – Questionnaire : pré-test(réf. p. 207).....	377
Annexe 15 – Echantillon du pré-test : questionnaire (réf. p. 208).....	381
Annexe 16 – Questionnaire Final (réf. p. 209).....	384

Liste des annexes (recherche empirique)

Annexe 1A – Histogramme : effectif global (réf. p. 209).....	389
Annexe1B – Répartition de l'âge : effectif global (réf. p. 209).....	390
Annexes 2A & 2B - Statistiques descriptives : variables catégorielles (réf. p. 210).....	391
Annexe 3A & 3B - Statistiques descriptives : diagramme (réf. p. 211).....	393
Annexe 4 - Valeurs manquantes (réf. p. 212).....	396
Annexes 5 & 6 - Valeurs extrêmes (réf. p. 214).....	397
Annexe 7 - Indice KMO (réf. p. 219).....	403
Annexe 8 - EFA : $N=460$ (réf. p. 220).....	404
Annexe 9 – EFA : $N=161$ (réf. p. 220).....	405
Annexe 10 - Indices de modification : $N=161$ (réf.p. 227).....	406
Annexe 11 - Matrice des résidus standardisés de covariance (réf. p. 227).....	407
Annexe 12 - Matrice des résidus standardisés de covariance : post épuration (réf. p. 227).....	408
Annexe 13 – Echelle de mesure : avant épuration (réf. p.227).....	409
Annexe 14 - Qualités psychométriques du modèle de mesure (réf. p. 229).....	410
Annexe 15 - Corrélations Echantillon 1 : $N=161$ (réf. p. 229).....	411
Annexe 16 – Validité Afe « Autres Formes d'Emploi » (réf. p. 230).....	412
Annexe 17 - Validité Comp «Compétence» : $N=161$ (réf. p. 230).....	413
Annexe 18 - Validité Form «Formation» : $N=161$ (réf. p. 230).....	414
Annexe 19 - Validité Ream «Connaissance de la Réalité du Marché» : $N=161$ (réf. p. 230).....	415
Annexe 20 - Validité Res «Réseau» : $N=161$ (réf. p. 230).....	416
Annexe 21 - Validité Sefp «Sentiment d'Efficacité Personnelle» : $N=161$ (réf. p. 230).....	417
Annexe 22 - Validité Tre «Techniques de Recherche d'Emploi» : $N=161$ (réf. p. 230).....	418
Annexe 23 - Validité Afe «Autres Formes d'Emploi» : $N=299$ (réf. p. 232).....	419
Annexe 24 - Validité Comp «Compétence» : $N=299$ (réf. p.232).....	420
Annexe 25 - Validité Form «Formation» : $N=299$ (réf. p. 232).....	421
Annexe 26 - Validité Ream «Connaissance de la Réalité du Marché» : $N=299$ (réf. p. 232).....	422
Annexe 27 - Validité Res «Réseau» : $N=299$ (réf. p. 232).....	423

Annexe 28 - Validité Sefp «Sentiment d'Efficacité Personnelle» : <i>N=299</i> (réf. p. 232).....	424
Annexe 29 - Validité Tre «Techniques de Recherche d'Emploi» : <i>N=299</i> (réf. p. 232).....	425
Annexe 30 - Corrélations Echantillon 2 : <i>N=299</i> (réf. p. 233).....	426
Annexe 31 - Validité Comp «Compétence» (<i>N=299</i>) <i>sans AFE</i> (réf. p. 233).....	427
Annexe 32 - Validité Form «Formation» (<i>N=299</i>) <i>sans AFE</i> (réf. p. 233).....	428
Annexe 33 - Validité Ream «Connaissance de la Réalité du Marché» (<i>N=299</i>) <i>sans AFE</i> (réf. p. 233).....	429
Annexe 34 - Validité Res «Réseau» (<i>N=299</i>) <i>sans AFE</i> (réf. p. 233).....	430
Annexe 35 - Validité Sefp «Sentiment d'Efficacité Personnelle» (<i>N=299</i>) <i>sans AFE</i> (réf. p. 233)...	431
Annexe 36 - Validité Tre «Techniques de Recherche d'Emploi» (<i>N=299</i>) <i>sans AFE</i> (réf. p. 233)...	432
Annexe 37 - Validité Comp «Compétence» : <i>N=460</i> (réf. p. 236).....	433
Annexe 38 - Validité Form «Formation» : <i>N=460</i> (réf. p. 236).....	434
Annexe 39 - Validité Ream «Connaissance de la Réalité du Marché» : <i>N=460</i> (réf. p. 236).....	435
Annexe 40 - Validité Res «Réseau» : <i>N=460</i> (réf. p. 236).....	436
Annexe 41 - Validité Sefp «Sentiment d'Efficacité Personnelle» : <i>N=460</i> (réf. p. 236).....	437
Annexe 42 - Validité Tre «Techniques de Recherche d'Emploi» : <i>N=460</i> (réf. p. 236)	438
Annexe 43 - Verbatim échelle finale du Sentiment d'Employabilité (réf. p. 236)	439
Annexe 44 - Dummy coding (réf. p. 244).....	442
Annexe 45 - Fits du modèle (Situation Professionnelle comme variable prédictive).....	443
Annexe 46 – Syntaxe classes de Sentiment d'Employabilité (réf. p. 253).....	444
Annexe 47 - Classification Insee (réf. p. 253).....	445
Annexe 48 - Prédiction vs secteurs d'activités (réf. p. 253).....	446
Annexe 49 - Prédiction vs situation professionnelle (réf. p. 254).....	447
Annexe 50 - Fits complets Situation Professionnelle : variable explicative (réf. p. 258).....	448
Annexe 51 – Correspondance des fits Situation Professionnelle : variable explicative (réf. p. 258).....	449
Annexe 52- Fits complets Situation Professionnelle : variable à expliquer (réf. p. 261).....	450
Annexe 53 – Correspondance des fits Situation Professionnelle : variable à expliquer (réf. p. 261).....	451

Liste des Tableaux

Tableau QL1 - Définition chronologique de l'Employabilité.....	35
Tableau QL2 - Synthèse des recherches antérieures (Employabilité et Sentiment d'Employabilité).....	51
Tableau QL3 - Principales théories de référence.....	69
Tableau QL4 - Résumé des principaux courants et concepts (Employabilité).....	96
Tableau QL5 - Revue du littérature (Sentiment d'Employabilité).....	96
Tableau QL6 - Courants épistémologiques.....	99
Tableau QL7 - Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de Gestion.....	100
Tableau QL8 - Panorama descriptif des participants (phase qualitative exploratoire).....	118
Tableau QL9 - Guide d'entretien (phase qualitative exploratoire).....	124
Tableau QL10 - Concordances double codage.....	127
Tableau QL11 - Origines et correspondance des items et correspondances (questionnaire final).....	203
Tableau QT1A – Validité convergente et discriminante Echantillon 1 (N=161).....	223
Tableau QT1B – Alpha de Cronbach – construits Echantillon 1 (N=161).....	224
Tableau QT2A – Validité convergente et discriminante Echantillon 2 (N=299).....	232
Tableau QT2B – Alpha de Cronbach - Echantillon 2 (N=299).....	233
Tableau QT3 - Qualités psychométriques du modèle avec AFE (N=299).....	234
Tableau QT4 - Qualités psychométriques du modèle sans AFE (N=299).....	234
Tableau QT5 - Validité convergente et discriminante Echantillon 2 (N=299).....	236
Tableau QT6 – Alpha de Cronbach – construits Echantillon 2 (N=299).....	236
Tableau QT7 - Qualités psychométriques du modèle – Echantillon global (N=460).....	238
Tableau QT8 - Corrélations Echantillon global (N=460) sans Afe.....	238
Tableau QT9 - Corrélations Echantillon global (N=460)	239
Tableau QT10 - Qualités psychométriques du modèle bi-factoriel.....	240
Tableau QT11 - Déterminants du Sentiment d'Employabilité.....	245
Tableau QT12 - Qualités psychométriques du modèle avec déterminants.....	246
Tableau QT13 - Relations d'influence sur les construits du Sentiment d'Employabilité.....	249

Tableau QT14 - Fits du modèle structurel.....	250
Tableau QT15 - Observation des 3 classes de Sentiment d'Employabilité.....	252
Tableau QT16 - Qualités psychométriques du construit Sentiment d'Employabilité non prédictif.....	257
Tableau QT17 - Qualités psychométriques du construit Sentiment d'Employabilité prédictif.....	260
Tableau QT18 - Théories mobilisées versus Sentiment d'Employabilité.....	269
Tableau QT19 – Récapitulatif des résultats de tests des hypothèses.....	271

Liste des Schémas

Schéma 1 - Les modèles d'Employabilité dans la littérature.....	34
Schéma 2 - Le plan de recherche	94
Schéma 3 - Le modèle de recherche	183
Schéma 4 - Le modèle bi-factoriel du Sentiment d'Employabilité (<i>N=460</i>).....	241
Schéma 5 - Le modèle SEM final.....	248
Schéma 6 – Le modèle Sentiment d'Employabilité non prédictif.....	257
Schéma 7 – Le modèle Sentiment d'Employabilité prédictif.....	261

Liste des Diagrammes

Diag 1 - Modèle de base (échelle) – facteurs reconfigurés (N=161).....	225
Diag 2 - Echelle de mesure post épuration (N=161).....	228
Diag 3 - Echelle de mesure post épuration (N=299).....	235
Diag 4 - Echelle finale pour échantillon global (N=460).....	237
Diag 5 –Les trois classes de Sentiment d'Employabilité.....	253

Définition, population concernée et principales références	Contenu statistique	Contenu opérationnel
<i>Employabilité dichotomique</i>	<i>Employabilité dichotomique</i>	<i>Employabilité dichotomique</i>
Disponibilité de travailleurs physiquement aptes Familles sans emploi. <i>Barnett (1904) Gill (1934)</i>	3 critères : -âge (15-64 ans) -pas de handicap -pas de contraintes familiales.	Distinction statistique et administrative pour décider du traitement d'urgence des familles sans emploi : Les inemployables perçoivent une assistance monétaire & matérielle ; Les employables sont affectés à un emploi public.
<i>Employabilité médico-sociale</i>	<i>Employabilité médico-sociale</i>	<i>Employabilité médico-sociale</i>
Distance vis-à-vis d'un emploi de réhabilitation et normal. Handicapés. <i>Kolstoe & Shaffer (1961)</i>	Tests et indicateurs individuels : -bilans fonctionnels -échelles d'employabilité (en partie).	Objectif de la réhabilitation : évaluer et surmonter les obstacles à l'emploi normal : définition de priorités et d'un calendrier.
<i>Employabilité en termes de Politique de l'emploi</i>	<i>Employabilité en termes de Politique de l'emploi</i>	<i>Employabilité en termes de Politique de l'emploi</i>
Distance vis-à-vis d'un emploi normal. Individus et groupes défavorisés. <i>Estes (1974), Mangum (1983)</i>	Echelles intégrées d'employabilité pour diagnostic individuel : combinaison d'éléments médicaux et de compétences (connaissances, formation, expérience) et d'éléments d'acceptabilité sociale (apparence, casier judiciaire).	Aider les groupes défavorisés à obtenir et à conserver des emplois : « plans de développement d'emploi » avec actions de formation (y compris compétences de recherche d'emploi) et actions de placement (y compris emplois aidés).
<i>Employabilité en termes de flux</i>	<i>Employabilité en termes de flux</i>	<i>Employabilité en termes de flux</i>
Rapidité de sortie de chômage. Groupe de chômeurs. <i>Ledru (1966)</i> <i>Salais (1974)</i>	Sortie du chômage de groupes spécifiques. L'employabilité est l'inverse de la durée moyenne du chômage pour un groupe ; employabilité et « vulnérabilité » (probabilité de devenir chômeur) sont 2 composantes de la sélectivité du chômage. Si l'employabilité en termes de flux est considérée comme étant l'employabilité moyenne déterminée pour un groupe, elle peut être complétée par une « employabilité différentielle » (caractéristiques personnelles d'un individu en difficulté).	Demande globale et perspective d'effet de retombée. Une période de récession aggrave l'employabilité ; une période de relance l'améliore. Les désavantages relatifs de certains groupes minoritaires sur le marché du travail doivent être palliés surtout par une croissance durable, complétée par une politique sociale et une politique anti-discrimination.

Définition, population concernée et principales références	Contenu statistique	Contenu opérationnel
<i>Employabilité</i> (performance sur le marché du travail)	<i>Employabilité</i> (performance sur le marché du travail)	<i>Employabilité</i> (performance sur le marché du travail)
Performance escomptée sur le marché du travail. Individus et groupes. <i>Mallar et al. (1982)</i>	« Résultat sur le marché du travail » : pour une période donnée et un individu donné, temps prévu d'emploi x nombre prévu moyen d'heures de travail par jour x rémunération horaire moyenne prévue =) probabilité de parvenir à un tel résultat sur le marché du travail (estimée par des modèles statistiques).	Evaluation et comparaison des effets des mesures de politique de l'emploi ou programmes de formation.
<i>Employabilité en termes d'initiative</i>	<i>Employabilité en termes d'initiative</i>	<i>Employabilité en termes d'initiative</i>
Négociabilité de compétences individuelles cumulées. Individus. <i>Kanter (1989)</i> <i>Arthur & Rousseau (1996)</i>	Capital humain et capital social (capital social = liens de réseau social estimés quantitativement et qualitativement ; les meilleurs réseaux sont de grande taille et consistent en contacts dispersés).	Perspective globale : renforcement des initiatives individuelles sur le marché du travail et édification « d'itinéraires sans frontières ». Trois contenus opérationnels : -développement de l'apprentissage tout au long de la vie, -amélioration de l'information sur le marché du travail, -flexibilisation du marché du travail.
<i>Employabilité interactive</i>	<i>Employabilité interactive</i>	<i>Employabilité interactive</i>
Capacité relative d'un individu à obtenir un emploi approprié compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail. Individus et groupes. <i>Merle (1987)</i> <i>Commission canadienne de mise en valeur de la main d'œuvre (1994)</i> <i>Commission Européenne (1997)</i>	Ensemble de profils statistiques : liste de caractéristiques et trajets individuels, associés aux contextes du marché du travail et liés à des performances observées ou prévues sur le marché du travail.	Réorientation des politiques de l'emploi vers l'activation et des programmes préventifs : approches multidimensionnelles et négociés en liaison avec les partenaires sociaux, le développement des entreprises et l'adaptation des travailleurs dans les entreprises.

Annexe 1 bis - Historique de l'Employabilité (B. Gazier, 1999)

Concepts d'employabilité	Extensions possibles	Critiques et inconvénients
<i>Employabilité dichotomique</i>	<i>Employabilité dichotomique</i>	<i>Employabilité dichotomique</i>
Disponibilité de travailleurs physiquement aptes.	Depuis 1935, reconnaissance d'une échelle d'employabilité possible (« degrés » tenant compte des préjugés sociaux & des capacités de travail).	Certains individus classés « inemployables » trouvent cependant du travail. L'employabilité dépend du contexte économique & social.
<i>Employabilité médico-sociale</i>	<i>Employabilité médico-sociale</i>	<i>Employabilité médico-sociale</i>
Distance vis-à-vis d'un emploi de réhabilitation & normal.	Extension aux toxicomanes, alcooliques...Extension à tous les groupes défavorisés.	L'employabilité dépend de la nature du travail disponible et du contexte économique & social.
<i>Employabilité en termes de politique d'emploi</i>	<i>Employabilité en termes de politique d'emploi</i>	<i>Employabilité en termes de politique d'emploi</i>
Distance vis-à-vis d'un emploi normal.	Extension aux groupes non défavorisés : échelles établies dans une perspective activiste. Extension à la performance en matière de rémunération.	Les préjugés de l'employeur & les stéréotypes sociaux d'acceptabilité sont considérés comme donnés. Dans le cadre néo-classique standard, le problème de l'employabilité disparaît : si l'on a un capital humain limité (tout en réduisant ses exigences salariales), on trouvera un emploi. Dans l'approche duale, le concept néglige la possibilité pour les individus de se trouver pris dans l'engrenage du marché du travail secondaire. Les échelles d'employabilité permettent peu d'augurer de la performance en matière d'emploi.
<i>Employabilité en termes de flux</i>	<i>Employabilité en termes de flux</i>	<i>Employabilité en termes de flux</i>
Rapidité de sortie du chômage.	Extension à tout demandeur d'emploi ou groupe potentiellement actif (matrice de flux de transition).	En se concentrant sur le flux, on omet comme étant sans pertinence les aptitudes & compétences individuelles, la motivation, le comportement de recherche d'emploi & les ajustements salariaux. Perspective des politiques passive au niveau de la latitude individuelle d'action.

Concepts d'employabilité	Extensions possibles	Critiques & inconvénients
<i>Employabilité en termes de performance sur le marché du travail</i>	<i>Employabilité en termes de performance sur le marché du travail</i>	<i>Employabilité en termes de performance sur le marché du travail</i>
Performance escomptée sur le marché du travail.	Ce concept peut être étendu au capital humain et à la productivité individuelle (et être confondu avec eux).	La qualité de l'évaluation est tributaire de la stabilité des conditions du marché du travail et de la disponibilité de groupes témoins. Peu d'explications sur la réussite ou l'échec des programmes.
<i>Employabilité en termes d'initiative</i>	<i>Employabilité en termes d'initiative</i>	<i>Employabilité en termes d'initiative</i>
Négociabilité de compétences individuelles cumulées.	Extension à l'entrepreneuriat (et confusion avec lui). L'employabilité en termes d'initiative est l'employabilité des individus les plus performants sur le marché du travail =) deviennent entrepreneurs. Au sein des entreprises (entre travailleurs & employeurs) un « nouveau contrat d'employabilité » peut se substituer à l'ancienne relation (sécurité contre loyauté). Le nouveau contrat met l'accent sur la liberté et la responsabilité des travailleurs au niveau de la formation & de la mobilité sur le marché du travail (« ton employabilité t'appartient »).	Si échec =) encouragement à faire preuve de plus d'initiative et à se réorienter spontanément. Un tel « contrat » peut apparaître comme un moyen d'affranchir les entreprises de leur responsabilité en matière d'emploi et de formation.
<i>Employabilité interactive</i>	<i>Employabilité interactive</i>	<i>Employabilité interactive</i>
Capacité relative d'un individu à obtenir un emploi approprié compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail.	Perspective politique globale : soutenir et organiser les transitions vers l'emploi. Réforme fiscale : réduire « l'effet de ciseaux » de la fiscalité et « rendre le travail rentable ». Réforme des transitions sur le marché du travail : « rendre les transitions rentables ».	L'équilibre entre responsabilité et latitude d'actions individuelles & collectives n'est pas encore trouvé. Le nombre d'emplois et de perspectives de formation (d'un niveau minimum de qualité) disponibles pourrait se trouver rationné à court terme.

Annexe 2 - Echantillon Codage N Vivo (Extrait)

Tree Nodes

Name
Acteurs Institutionnels employabilité
Définition Employabilité
Acceptation toute forme emploi y compris entrepreneuriat
Adaptabilité personne et ou outils comme NTIC
Adéquation profil vs poste et ou marché
Aptitude au travail
Capacité Valorisation Compétences
Flexibilité Individu
Flexibilité recruteur
Flexibilité rémunération
Impossible
Mobilité personnelle dont polyvalence et géographique
NSP
Attentes acteurs institutionnels
Anticipation
Anticipation Oui Non
Pas Anticipation
Auto-représentation sénior
3e age
Cheveux blancs
Compétences
Connaissances
Expérience
Expertise
Passé
Retraite
Savoir faire
Senior (je le suis plus ou moins)
Senior (je le suis)
Senior (je ne le suis pas)
Transmission
Vieillesse
Dimensions Employabilité
Anticipation
Cursus
Non
Oui
Oui en France
Oui et Non
Expertise prof & Compétences
Non
Oui
Oui et Non
Oui Mais Pas Uniquement

Annexe 3

Correspondances en pourcentage de la catégorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	0	57,18
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	0	93,16
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Formation- Auto Formation	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 96,69

Annexe 3 (2)

Correspondances en pourcentage de la catégorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	0	99.78
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	0	99.49
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Mobilité	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 99,95

Annexe 3 (3)

Correspondances en pourcentage de la categorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	0	98.09
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	0	94.56
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	0	90.95
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	0	84.59
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Autre forme emploi	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 97,87

Annexe 3 (4)

Correspondances en pourcentage de la categorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	0	94.81
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	0	94.54
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	0	97.1
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	0	99.15
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	0	96.63
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	0	84.59
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	0	96.2
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	0	92.59
Sentiment d'employabilité\Capital Exp-Compétences	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 97,04

Annexe 3 (5)

Correspondances en pourcentage de la categorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	0	99.62
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	0	99.64
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Capital ExpTech	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 99,95

Annexe 3 (6)

Correspondances en pourcentage de la categorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	0	98.82
Sentiment d'employabilité\Condition Physique	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	0	99.16

Moyenne 99,86

Annexe 3 (7)

Correspondances en pourcentage de la categorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	0	99.08
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	0	94.56
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Connaissance Réalité Marché	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 99,57

Annexe 3 (8)

Correspondances en pourcentage de la catégorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	0	97.14
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	0	96.8
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	0	97.64
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	0	99.44
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	0	93.99
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	0	98.44
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	0	98.18
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	0	96.87
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	0	98.5
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	0	97.41
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	0	96.99
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	0	96.53
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	0	93.82
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	0	95.54
Sentiment d'employabilité\Cursus de départ	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	0	96.55

Moyenne 96,92

Annexe 3 (9)

Correspondances en pourcentage de la categorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	0	99.39
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	0	99.73
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	0	99.5
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	0	93.16
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	0	99.43
Sentiment d'employabilité\Polyvalence	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 99,41

Annexe 3 (10)

Correspondances en pourcentage de la catégorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\Réseau Global	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 100

Annexe 3 (11)

Correspondances en pourcentage de la categorisation des Verbatim

(Double codage via NVivo)

Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 01	Internals	5804 chars	0	95.55
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 02	Internals	10327 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 03	Internals	11972 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 04	Internals	29336 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 05	Internals	21325 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 06	Internals	18795 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 07	Internals	11583 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 08	Internals	20580 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 09	Internals	9787 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 10	Internals	7328 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 11	Internals	16601 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 12	Internals	7429 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 13	Internals	5792 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 14	Internals	11264 chars	1	100
Sentiment d'employabilité\ConscienceValeur&Val marchande	Document	ENTRETIEN QUALI 15	Internals	7509 chars	1	100

Moyenne 99,7

Arborescence Codage N.Vivo

TREE NODES (1)

CATEGORIE

➤ AUTO-REPRESENTATION « SENIOR » (Image Seniorité)

- 3^e age, Cheveux blanc, vieillesse, passé, fin, retraite
- Compétences, connaissances, expérience, savoir-Faire
- Expertise
- Transmission du savoir/ savoir-Faire

- Senior (je le suis plus ou moins)
- Senior (je le suis)
- Senior (je ne le suis pas)

➤ Seniorité et Correspondance Classe d'âge

➤ Age (perception de la séniorité)

- ➔ 40-44 ans
- ➔ 45-49 ans
- ➔ 50-54 ans
- ➔ 55-59 ans
- ➔ +60 ans

Annexe 4 - TREE NODES (2)

CATEGORIE

↳ DEFINITION EMPLOYABILITE

- ↳ Autres formes d'emplois
- ↳ Adaptabilité
- ↳ Adéquation profil (vs poste et/ou marché)
- ↳ Aptitudes au travail
- ↳ Capacité Valorisation compétences
- ↳ Flexibilité Individu
- ↳ Flexibilité recruteur
- ↳ Flexibilité Rémunération
- ↳ Mobilité
- ↳ Impossible

↳ DIMENSIONS EMPLOYABILITE

- ↳ Anticipation
 - Non
 - Oui
- ↳ Coursus de Formation
 - Non
 - Oui
 - Oui en France
- ↳ Expertise Professionnelle – Compétences
 - Non
 - Oui
- ↳ Flexibilité / Mobilité Géographique et/ou Fonctionnelle
 - Non
 - Oui
- ↳ Réseau Global
 - Non
 - Oui
 - ↳ Réseau Interne (contenu)
 - ↳ Réseau Externe (contenu)

↳ MOYEN DEVELOPPEMENT EMPLOYABILITE

↳ MOYENS DEVELOPPEMENT EMPLOYABILITE EXTERNE

- Création entreprise
- Événementiels/Veille
- Formation continue
- Réseau global
- Techniques Recherche Emploi (TRE)
- Vision Holistique métier

↳ MOYENS DEVELOPPEMENT EMPLOYABILITE INTERNE

- Événementiels
- Formation continue
- Mobilité (fonctionnelle et/ou géographique)
- Opportunités Intérim
- Techniques Recherche Emploi (TRE)
- Veille

↳ MOYEN DEVELOPPEMENT EMPLOYABILITE DANS LE FUTUR

- Création d'entreprise ou plan « B »
- Formation continue
- Institutionnels (recours)
- Mobilité (fonctionnelle et/ou géographique)
- Flexibilité
- Opportunités à saisir
- Veille
- Réseau global
- Savoir-faire (accroître)
- Techniques Recherche Emploi (TRE)

CATEGORIE

➤ SENTIMENT EMPLOYABILITE

- Capitalisation expérience
(Capitalisation expérience technique)
- Flexibilité/Capacité à être mobile
- Coursus de formation
- Connaissance Réalité Marché Interne/Externe du Travail
- Polyvalence
- Valeur et valeur marchande (conscience)
- Capacité auto-formation/accès à la formation continue
- Capacité d'accès à d'Autres Formes d'Emploi (dont Entrepreneuriat)
- Rendre visible son savoir faire
- Réseau global (interne/externe)
- Responsabilité individuelle
- Expérimentation en entreprise (EMT : Expérimentation en Milieu de Travail)
- Vae (Vap)
- Condition physique (avoir une bonne condition physique)
- Impossible

CATEGORIE

➤ SENTIMENT EFFICACITE PERSONNELLE

- Non (cela ne joue pas)
- Oui (cela peut jouer)
- Plus ou moins (cela peut jouer)

➤ DEFINITION SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

- Ebauche de définition

➤ ACTEURS SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

- Individus
- Institutionnels (Pôle emploi, Apec...)
- Intermédiaires Emploi (Cabinets, Intérim...)
- Partenaires sociaux/ Syndicats
- Réseau des Anciens élèves
- RH
- Gouvernement
- Acteurs et Organismes collecteurs de la formation
- Associations
- Caisses de retraite

➤ ATTENTES ACTEURS SPP

- Anticipation (accompagner les parcours en amont)
- Bilans de compétences
- Contrats aidés et législation (visibilité)
- Formation continue
- Institutionnels (coordination)
- International (expertise)
- Mise en Relation (MER)
- Mobilité (aides)
- Orientation
- Préjugés (lutte)
- Support moral
- Visibilité
- Vision
- Débouchés marché (aide)
- Technique Recherche Emploi (TRE)
- Autres modèles (UK, Scandinavie...)
- Mission Impossible

CATEGORIE

↘ VARIABLES NON DETERMINANTES

↘ Dernier poste (impact du dernier poste ou de la dernière fonction)

- Non
- Oui
- Oui en France
- Oui et Non

↘ Expertise de spécialité (être un expert ou un spécialiste)

- Non
- Oui
- Oui et non
- Oui mais

↘ Niveau de rémunération (importance du dernier niveau de rémunération)

- Hors considération
- Non
- Oui
- Plus ou moins

Annexe 5

The original 16 self perceived individual employability items

(Rothwell & Arnold, 2004)

- 1/ I have good prospects in this organization because my employer values my personal contribution,
- 2/ Even if there was downsizing in this organization, I am confident that I would be retained,
- 3/ My personal networks in this organization help me in my career,
- 4/ I am aware of the opportunities arising in this organization even if they are different to what I do now,
- 5/ The skills I have gained in my present job are transferable to other occupations outside this organization,
- 6/ I could easily retrain to make myself more employable elsewhere,
- 7/ I can use my professional networks and business contacts to develop my career,
- 8/ I have a good knowledge of opportunities for me outside of this organization, even if they are quite different to what I do now,
- 9/ Among the people who do the same job as me, I am well respected in this organization,
- 10/ People who do the same job as me and who work in this organization, are valued highly,
- 11/ If I needed to (or if needed), I could easily get another job like mine in a similar organization,
- 12/ People who do a job like mine in organizations similar to the one I presently work in, are really in demand by other organizations,
- 13/ I could easily get a similar job to mine in almost any organization,
- 14/ Anyone, with my level of skills and knowledge and similar job and organizational experience, will be highly sought after by employers,
- 15/ I could get any job, anywhere, so long as my skills and experience were reasonably relevant,
- 16/ People with my kind of job-related experience are very highly valued in their organization and outside, whatever sort of organization they have previously worked in.

Annexe 6 - Perception individuelle de l'employabilité

(Rothwell & Arnold - 2004, 2007) : traduction de l'échelle originale

1 / J'ai de bonnes perspectives dans cette organisation parce que mon employeur apprécie ma contribution personnelle,

2 / Même s'il y avait une réduction des effectifs dans cette organisation, je suis convaincu/e que je serais maintenu/e en poste,

3 / Mes réseaux personnels dans cette organisation m'aident dans ma carrière,

4 / Je suis au courant des opportunités offertes dans cette organisation, même si elles sont différentes de ce que je fais maintenant,

5 / Les compétences que j'ai acquises dans mon travail actuel sont transférables à d'autres métiers en dehors de cette organisation,

6 / Je pourrais facilement me recycler pour me rendre plus employable ailleurs,

7 / Je peux utiliser mes réseaux et mes contacts professionnels pour développer ma carrière,

8 / J'ai une bonne connaissance des opportunités favorables pour moi en dehors de cette organisation, même si elles sont tout-à-fait différentes de ce que je fais maintenant,

9 / Parmi les gens qui font le même travail que moi, je suis bien respecté/e au sein de cette organisation,

10 / Les gens qui font le même travail que moi et qui travaillent dans cette organisation, sont hautement appréciés,

11 / Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un autre emploi équivalent au mien dans une structure similaire,

12 / Les gens qui font un travail comme le mien dans des organisations semblables à celle où je travaille actuellement, sont vraiment recherchés par d'autres structures,

13 / Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au mien dans presque n'importe quelle organisation,

14 / N'importe qui possédant mon niveau de compétences et de connaissances avec un emploi et une expérience organisationnelle similaires, serait hautement recherché par des employeurs,

15 / Je pourrais obtenir n'importe quel emploi, n'importe où, tant que mes compétences et mon expérience restent raisonnablement pertinentes,

16 / Les gens, avec mon type d'expérience professionnelle, sont très appréciés à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation, quel que soit l'organisation où ils ont déjà exercé,

Annexe 7

The original 16 self perceived individual employability items

Traduction Inversée

(Rothwell & Arnold - 2004, 2007)

- 1/ I have good prospects in this organization because my employer values my personal contribution.
- 2/ Even if there was downsizing in this organization, I am confident that I would be retained.
- 3/ My personal networks in this organization help me in my career.
- 4/ I am aware of the opportunities arising in this organization even if they are different to what I do now.
- 5/ The skills I have gained in my present job are transferable to other occupations outside this organization.
- 6/ I could easily retrain to make myself more employable elsewhere.
- 7/ I can use my professional networks and business contacts to develop my career.
- 8/ I have a good knowledge of opportunities for me outside of this organization, even if they are quite different to what I do now.
- 9/ Among the people doing the same job as me, I am well respected within this organization.
- 10/ People who do the same job as me, and who work in this organization, are valued highly.
- 11/ If **necessary**, I could easily get another **position like my current job** in a similar organization.
- 12/ People who do a job like mine in organizations similar to the one I presently work in, are in great demand by other organizations.
- 13/ I could easily get a similar job to mine in almost any organization.
- 14/ Anyone with my level of skills and knowledge and similar job and organizational experience **is** highly sought after by employers.
- 15/ I could get any job, anywhere, so long as my skills and experience were reasonably relevant.
- 16/ People with my kind of job-related experience are very highly valued **internally and externally**, whatever sort of organization they have previously worked in.

Annexe 8

Echelle de VD Heijde & VD Heijden (2005)

Evaluation psychométrique d'un instrument multi-dimensionnel de mesure de l'employabilité

- Echelle à 5 dimensions :
 - Une dimension : Expertise professionnelle,
 - Deux dimensions : Flexibilité (ie Anticipation & Optimisation – Flexibilité personnelle),
 - Une dimension : Esprit collectif,
 - Une dimension : Equilibre.
- Projet européen (Indic@tor) sur un échantillon d'une grande entreprise néerlandaise :
 - Fiabilité de l'échelle : 0.78 à 0.90 sur les 5 dimensions (330 répondants salariés),
 - Fiabilité de l'échelle : 0.83 à 0.95 sur les 5 dimensions (335 répondants employeurs).
- Echelle ensuite re-testée dans 7 pays européens (Allemagne, Grèce, Italie, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Grande-Bretagne) :
 - Fiabilité de l'échelle : 0.79 à 0.93 sur les 5 dimensions (répondants salariés sur 7 pays),
 - Fiabilité de l'échelle : 0.82 à 0.95 sur les 5 dimensions (répondants employeurs sur 7 pays),

Soit 1127 répondants au total =) validité discriminante et convergente satisfaisantes.

Echelle de VD Heijde & VD Heijden (2005)

Coefficients de fiabilité (Alpha de Cronbach) employés & managers

	Nombre d'items	Employés (Alpha)	Managers (Alpha)
Expertise professionnelle	15	.90	.95
Anticipation & optimisation	8	.81	.89
Flexibilité personnelle	8	.79	.88
Esprit collectif	7	.83	.85
Equilibre	9	.78	.83

Annexe 8 (bis)

Echelle de VD Heijde & VD Heijden (2005)

Scores des salariés (N=367)

(valeurs manquantes incluses - erreurs standards entre parenthèses)

<i>Estimation du Paramètre</i>	<i>Non Standardisé</i>	<i>Standardisé</i>	<i>p</i>
Employabilité → Anticipation & Optimisation	1.00	.71	Na
Employabilité → Flexibilité personnelle	.74 (.08)	.70	.00
Employabilité → Esprit collectif	1.17 (.12)	.75	.00
Employabilité → Equilibre	.48 (.07)	.43	.00
<i>Anticipation & Optimisation (erreur)</i>	.22 (.03)		.00
<i>Flexibilité personnelle (erreur)</i>	.13 (.01)		.00
<i>Esprit collectif (erreur)</i>	.23 (.03)		.00
<i>Equilibre (erreur)</i>	.22 (.02)		.00

$\chi^2(2) = 1.167$

$p = .558$

RMSEA = .000

Echelle de VD Heijde & VD Heijden (2005)

Scores des managers (N=367)

(valeurs manquantes incluses - erreurs standards entre parenthèses)

<i>Estimation du Paramètre</i>	<i>Non Standardisé</i>	<i>Standardisé</i>	<i>p</i>
Employabilité → Anticipation & Optimisation	1.00	.85	Na
Employabilité → Flexibilité personnelle	.97 (.05)	.88	.00
Employabilité → Esprit collectif	.96 (.06)	.81	.00
Employabilité → Equilibre	.57 (.05)	.63	.00
<i>Anticipation & Optimisation (erreur)</i>	.14 (.02)		.00
<i>Flexibilité personnelle (erreur)</i>	.10 (.01)		.00
<i>Esprit collectif (erreur)</i>	.18 (.02)		.00
<i>Equilibre (erreur)</i>	.18 (.02)		.00

$\chi^2(2) = 0.718$

$p = .698$

RMSEA = .000

Annexe 9

Echelle de Bader (2007)

(VD Heijde & VD Heijde, 2005 → Bader, 2007)

Test de la qualité psychométrique de l'instrument de mesure

<i>Variable</i>	<i>% de variance expliquée</i>	<i>Nombre de facteurs</i>	<i>Intitulé des facteurs</i>	<i>Nombre items/axe</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Volonté d'accepter la mobilité	80,162	2	Volonté d'accepter la mobilité géographique	2	0,920
			Volonté d'accepter la mobilité fonctionnelle	3	0,685
Personnalité proactive	41,384	1	Personnalité proactive	6	0,713
Autonomie dans le travail	78,687	3	Autonomie dans la planification du travail	3	0,892
			Autonomie dans les choix des méthodes de travail	3	0,876
			Autonomie dans les choix des critères d'évaluation de la performance	3	0,816
Climat d'apprentissage	47,104	2	Style d'équipe	7	0,792
			Opportunité de développement	5	0,689
Soutien du supérieur au développement de carrière	62,817	1	Soutien du supérieur au développement de carrière	9	,922
Réseaux sociaux intra-organisationnels	71,123	2	Réseaux sociaux intra-organisationnels expressifs	3	0,799
			Réseaux sociaux intra-organisationnels instrumentaux	3	0,732
Réseaux sociaux inter-organisationnels	63,968	1	Réseaux sociaux inter-organisationnels	4	0,811
<u>Employabilité</u>	56,427	5	Expertise professionnelle	13	0,904
			Equilibre	7	0,824
			Esprit coopératif	6	0,811
			Anticipation et optimisation	4	0,759
			Flexibilité personnelle	3	0,704

Annexe 10

Echelle de Othmane (2011)

(Van Ryan & Vinokur, 1991 – Wanberg & al, 1996 → Othmane, 2011)

Items et coefficients de fiabilité de l'échelle de mesure de la recherche d'emploi

code	libellé	Corrélation item-échelle	Alpha si item éliminé
RE1 (*)	Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d'emploi.	0,58	0,77
RE2 (*)	Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt(e) à m'investir dans la recherche jusqu'à ce que j'en trouve un.	0,57	0,77
RE3 (*)	Je suis capable de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi pour détecter les offres d'emploi correspondant à mon profil.	0,59	0,77
RE4 (*)	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées.	0,58	0,77
RE5 (*)	Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature.	0,45	0,78
RE6 (*)	Je suis capable de rédiger un cv et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse.	0,59	0,77

Nombre d'items : 6

Corrélation moyenne : 0,41

Alpha de Cronbach : 0,81

(*) Etude qualitative en amont

Le récapitulatif de la fiabilité de cohérence interne des dimensions de l'employabilité

Dimensions	Nombre d'items	Corrélation moyenne	Alpha de Cronbach
<i>Qualités professionnelles</i>	9	0,32	0,83
<i>Recherche d'emploi</i>	6	0,43	0,78
<i>Anticipation & développement</i>	3	0,48	0,74
<i>Développement du réseau</i>	5	0,35	0,81
<i>Flexibilité personnelle</i>	5	0,41	0,74
<i>Equilibre</i>	4	0,43	0,73

Annexe 10 (bis)

Echelle de Othmane (2011)

(Van Ryan & Vinokur, 1991 – Wanberg & al, 1996 → Othmane, 2011)

La validité discriminante des construits de l'employabilité

	Qualités Professionnelles	Recherche d' Emploi	Anticipation & Développement	Développement du Réseau	Equilibre	Flexibilité Personnelle
<i>pvc</i>	0,50	0,42	0,59	0,59	0,68	0,56
R ² _{ij} QP	1					
R ² _{ij} RE	(0,07) ²	1				
R ² _{ij} AD	(0,016) ²	(0,15) ²	1			
R ² _{ij} DR	(0,04) ²	(0,18) ²	(0,29) ²	1		
R ² _{ij} EQ	(0,11) ²	(0,15) ²	(-0,01) ²	(0,01) ²	1	
R ² _{ij} FP	(0,02) ²	(0,21)	(0,15) ²	(0,17) ²	(0,15)	1

Annexe 11

Echelle définitive pour mesurer la variable “Employabilité”

(VD Heijde & VD Heijden, 2005) ► (Bader, 2007)

	<i>Libellés des items de l'employabilité</i>
	Facteur 1 – Expertise Professionnelle
EmEP_1	Je me considère compétent(e) pour m'engager en profondeur dans des discussions d'expert dans mon domaine d'activité.
EmEP_2	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent (e) pour effectuer mon travail avec précision et peu d'erreurs.
EmEP_3	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour prendre des décisions immédiates concernant mon travail.
EmEP_4	Je me considère compétent(e) pour indiquer quand mes connaissances sont insuffisantes pour exécuter une tâche ou résoudre un problème.
EmEP_5	Je me considère compétent(e) pour fournir des informations concernant mon travail de façon à être compris.
EmEP_6	En général, je suis capable de faire la distinction entre des problèmes principaux et des problèmes secondaires et d'établir des priorités.
EmEP_7	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour exécuter mon travail de façon indépendante.
EmEP_8	Je me considère compétent(e) pour aider mes collègues sur la façon de travailler.
EmEP_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.
EmEP_10	<i>De façon générale, comment vous évaluez-vous en matière de performance au travail ?</i>
EmEP_12	<i>Comment évalueriez-vous la qualité de vos compétences en général ?</i>
EmEP_13	<i>Quelle proportion de votre travail diriez-vous que vous avez menée à bien, avec succès, au cours de l'année dernière ?</i>
EmEP_15	<i>Pendant l'année passée, à quel degré vous êtes-vous senti sûr(e) de vous-même au travail ?</i>
	Facteur 2 – Anticipation et optimisation
EmAnt_2	Je prends la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.
EmAnt_3	J'aborde le développement de mes faiblesses d'une manière systématique.
EmAnt_4	Je suis concentré(e) sur mon développement continu.
EmAnt_5	Je consacre consciemment mon attention à la mise en œuvre de ma connaissance et de mes compétences récemment acquises.
	Facteur 3 – Flexibilité personnelle
EmFP_1	Il est facile de m'adapter aux changements dans mon environnement de travail.
EmFP_2	Il est facile pour moi de changer d'entreprise, si c'est nécessaire.
EmFP_8	Je trouve que le travail avec de nouvelles personnes est agréable.

Annexe 11 (bis)

Echelle définitive pour mesurer la variable “Recherche d’emploi”

(VD Heijde & VD Heijden, 2005) ► (Othmane, 2011)

Code	Libellé
RE1	Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d’emploi.
RE2	Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt(e) à m’investir dans la recherche jusqu’à ce que j’en trouve un.
RE3	Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l’emploi pour détecter les offres d’emploi correspondant à mon profil.
RE4	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d’envoyer des candidatures spontanées.
RE5	Je suis capable d’utiliser internet pour consulter les offres d’emploi et envoyer ma candidature.
RE6	Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d’emploi qui m’intéresse.

Annexe 12

Echelle de A. Rothwell & J. Arnold (2004)

Echelle descriptive & inter-corrélations

	Moyenne	SD	1	2	3	4	5
1. Perception individuelle globale de l'employabilité (11 items)	3,51	0.57	.83				
2. Perception individuelle de l'employabilité interne (4 items)	3,67	0.70	.80	.72			
3. Perception individuelle de l'employabilité externe (6 items)	3,30	0.67	.91	.48	.79		
4. Réussite de carrière subjective (8 items)	3,69	0,71	.41	.37	.32	.88	
5. Engagement professionnel (9 items)	3,66	0,58	.32	.31	.25	.27	.80

N = 200 (Professionnels RH/UK)

(Alpha de Cronbach sur la diagonale)

Bases du Questionnaire pour la phase quantitative « Sentiment d'Employabilité »

○ **Capitalisation de l'expérience**

*J'ai su maintenir mes compétences...(rires)...par l'externe et par l'interne,
J'ai été chanceux d'être en quelque sorte un expert, dans mon domaine, et à l'international
avec, aussi, la pratique de plusieurs langues étrangères,
J'ai élargi mon champ de compétences...les RH, le recrutement, l'insertion, le secteur de la
santé, le secteur sportif,
J'essaie de d'élargir mon expertise, mes compétences techniques...c'est la technique qui est
demandée, en ce moment...,
J'essaie de mettre à plat et réactiver mes compétences,*

**Je bénéficie d'une expérience transférable,
Je bénéficie de compétences réutilisables,
Je sais maintenir mes compétences via le fonctionnement interne de ma société ou via
l'externe, si nécessaire**

○ **Capacité d'accès à la formation/d'auto-formation**

*C'est encore à mon initiative, que je me suis inscrite à une formation continue,
J'ai fait un Mba financé en CIF ...enfin, en partie, aussi, par moi...donc, cela s'est fait aussi
par de la formation sur des métiers différents de la technique pure ...cela s'est fait pour
élargir l'orientation, le spectre d'activités...pour m'enrichir, également et avoir une
compréhension de l'environnement économique de façon plus large...j'ai fait un bilan de
compétences, aussi...c'était intéressant et cela a permis de se questionner...d'apporter des
éléments de réponses intéressants...c'est, d'ailleurs, pendant le bilan de compétences, que
j'ai compris que l'on devenait très vite senior...,
J'ai un projet qui a trait à de la formation sur les RPS (risques psycho-sociaux)...pour
devenir un expert en RPS en tant que consultante indépendante ou sinon être conseiller
prud'homal...donc, j'hésite... les risques psycho-sociaux, cela touche à beaucoup de choses :
l'ergonomie, le bien-être au travail...donc, je vais approcher, aussi, le Fongecif,
J'ai toujours essayé, dans tous les cas, de me former...de me tenir au courant de toutes les
nouvelles possibilités...les nouvelles technologies de la communication de mon domaine,*

Annexe 13 (2)

*Je me suis formée sur les nouvelles technologies...l'anglais ...j'aurais bien voulu...,
Oui, d'abord, tout en travaillant, j'ai fait une formation pour passer un diplôme
supérieur...tout en travaillant, car c'était une formation à distance, pour atteindre un niveau
Bac + 4,*

*Je ne me suis pas, avec le recul, suffisamment formé...j'ai un vrai déficit notamment sur cet
outil incontournable qu'est Excel...je n'ai pas utilisé le DIF, le Droit Individuel à la
Formation, jamais...je suis, surtout, parti en formation en management, sur la
communication orale...j'aurais voulu me perfectionner notamment en allemand, surtout à
l'écrit,*

*J'ai entrepris, plutôt des actions de formation notamment sur les logiciels, en comptabilité, de
nouvelles normes...les normes IFRS. J'ai surtout cherché à évoluer au-delà de la comptabilité
en m'informant et me formant aux normes qualité : Iso, etc ,*

*J'ai acheté des livres...j'ai acheté des bouquins techniques, quoi...pour l'informatique, j'ai
acheté des CD-ROM d'auto-formation...voilà...comme pour le Pack Office Windows...etc...,
je crois que je suis pas resté...allez 2 ans...sans aller prendre un petit bout de formation, à
droite, à gauche...une spécialisation dans ce domaine...j'ai fait un DU, il y a 2 ans...je crois
que cela a facilité, renforcé mon employabilité,*

*Et puis, j'ai repris des formations sur des logiciels...et le souci, c'est que si vous ne pratiquez
pas dans la foulée,*

Je suis capable de m'auto-former,

Je prends facilement l'initiative pour suivre une formation,

Je sais me donner les moyens (même financiers) pour accéder à une formation

○ **Capacité à rebondir (flexibilité)**

J'ai monté ma propre structure,

Je suis reparti...de zéro...en créant une société,

Oui, j'ai comme un autre plan...une deuxième activité,

*Le problème, c'est que les cadres sont dans un piège : il y a le statut, les attributs du
cadre...on le voit...quand ils perdent leur poste...il y a, aussi, le piège de la consommation,
de l'image sociale...vis-à-vis de la famille...ils ont conditionné ...habitué l'entourage avec un
certain niveau de vie...l'employabilité, c'est ne pas mettre ses œufs dans le même panier et se
préserver des marges d'indépendance,*

*Donc je peux aussi monter une boîte dans le bâtiment...tous les cadres n'ont pas cette
philosophie,*

Annexe 13 (3)

*Je suis un peu...je suis un peu ...comment dire « tous azimuts »...c'est-à-dire : création d'entreprise, reprise, franchise...,
J'ai contourné l'obstacle puisque j'ai créé, à un moment donné, ma propre employabilité...en créant ma propre entreprise...,
Il faut entreprendre des démarches, des actions...être proactif...ne pas s'installer dans le confort,
La solution serait, alors, d'intervenir plus comme consultant, sous une autre forme d'emploi et non plus en tant que salariée,*

**Je peux être mon propre patron si besoin,
J'ai des difficultés à rester inactif/inactive,
Je peux intervenir demain via une forme d'emploi non salariée (ex : conseil)**

○ **Capacité à être mobile sur le plan fonctionnel et/ou géographique (flexibilité)**

*J'ai intérêt à élargir, géographiquement parlant,
Comme je suis trilingue avec l'anglais et l'italien et que mon domaine d'activités, c'est la chimie et le secteur pharmaceutique...donc, oui, maintenant, je regarde du côté de la Suisse et de l'Italie...oui...sinon, je suis, probablement, ici, inemployable,
Si vos compétences ne sont pas adaptées au tissu local...alors là, en effet, il faut bouger...,
Je compte, je vais élargir sur le plan géographique...très probablement...je peux me le permettre compte tenu de ma situation...y compris, en allant vers la Suisse...Je ne sais pas...je vais probablement bouger...parce qu'ici, c'est bouché...c'est seulement bouché mais, en plus, au niveau des salaires proposés,
Je suis en train d'élargir sur le plan géographique : j'envisage sérieusement, maintenant, l'international,
Elargir au niveau du secteur géographique, même hors du pays,
J'ai la capacité à être mobile que ce soit sur le plan géographique ou fonctionnel,*

**J'ai la capacité à être mobile sur le plan géographique,
J'ai la capacité à être mobile sur le plan fonctionnel,
J'ai la capacité à élargir ma recherche d'activité à des secteurs proches si le contexte l'exigeait**

Annexe 13 (4)

○ **Conscience de sa valeur/valeur marchande**

*Etre employable, c'est, aussi, ne pas douter de sa valeur,
Donc, je pense que je suis employable mais pas n'importe comment,
Je suis conscient/e de ma valeur (y compris marchande) sur le marché du travail,*

**Je suis conscient/consciente de ma valeur sur le marché du travail actuel,
Je suis conscient/consciente de ma valeur marchande sur le marché du travail actuel,
J'ai le privilège de ne pas avoir à me brader si la situation l'exigeait**

○ **Connaissance de la réalité du marché global (interne/externe)**

*Est-ce que le marché ou est-ce que les employeurs me considèrent comme employable ?,
Premièrement, j'essaie de ne pas me raconter des histoires ...d'être lucide...de voir beaucoup
la réalité des choses,
Capacité à répondre à la demande du marché. Point. Capacité à répondre à la demande, aux
besoins du marché,
Est-ce que le marché ou la réalité de l'emploi est capable de donner de l'emploi à certaines
personnes ?,
Ma connaissance du marché européen...Suisse, Allemagne, Bénélux...,
L'employabilité, c'est, aussi, avoir une vision globale et du recul sur son domaine d'activités,
La connaissance de la réalité de la vie économique...oui, cela joue...,
Parce que je suis « dans » l'emploi...je connais l'emploi et ses critères,
Mais, aujourd'hui, la façon de présenter son cv et de se présenter...ce sont des étapes
primordiales,
Les compétences ne suffisent pas : il faut avoir les bonnes infos...aussi...,
Je me suis informée...heu...je suis allée à des forums...à des salons...je me suis bien
documentée... il faut ...il faut aller chercher l'info,
J'essaie d'être en alerte sur toutes les évolutions du marché du travail...sur lequel je suis en
alerte...pour en saisir, justement, toute la teneur et voir les possibilités pour l'avenir,
Le vrai souci, c'est comment faire redémarrer l'économie française...en procédant
autrement...et il faut faire comme en Allemagne...les champions de l'innovation et de
l'artisanat...avec de vrais moyens...c'est un travail de fond et de longue haleine,...je lis
beaucoup...je me tiens informée...je regarde les attentes des employeurs...,*

Annexe 13 (5)

**Je connais les débouchés potentiels de mon cœur de métier,
Je connais les conditions d'accès et d'évolution de mon secteur d'activités,
Je connais le processus et les techniques de recherche d'emploi ainsi que les critères
d'accès à ma profession**

○ **Polyvalence**

*Parce que j'ai tellement vécu de situations différentes, même à l'étranger,
J'ai une expérience diversifiée d'environ 40 ans...j'ai occupé plusieurs postes dans plusieurs
secteurs d'activités,
J'ai une expérience diversifiée qui m'a permis de faire preuve de polyvalence, je suis...je
crois ...qu'il faut être en mode projets...je désire...je regarde...les sollicitations, les projets,
les appels d'offres...Le désir fait, aussi, que l'on va se former, avancer, faire des choses...et
ensuite, il y a des choses qui se matérialisent...Récemment, j'ai accepté d'être Administrateur
dans un Conseil d'Administration, dans le secteur de la santé,
J'ai passé, jeune, le permis poids lourds et je viens de le réactualiser...on ne sait jamais...je
le fais régulièrement...régulièrement, je mets à jour mon permis...bon, l'âge d'or du
chauffeur poids lourds est plutôt derrière... donc je vais voir pour comment accéder à une
formation sécurité et une formation complémentaire pour devenir chauffeur de bus ou
chauffeur de car de tourisme,
Je reste ouvert, aussi...comment dire...à des changements d'activités... Surtout,
l'employabilité ne doit pas être une résistance au changement,*

**J'ai une expérience diversifiée sur plusieurs fonctions,
J'ai une expérience variée sur plusieurs secteurs d'activités,
J'accepte facilement d'endosser un nouveau rôle dans la structure qui m'emploie**

○ **Cursus de formation (initial et/ou continu)**

*Le cumul diplômes et expérience...pour moi, j'ai fait, comme on dit, «mes preuves» ,
Je bénéficie d'une formation diplômante (via le cursus initial ou continu),
Moi, je suis confrontée au problème du diplôme aujourd'hui...car je n'ai pas de diplôme
d'ingénieur... voilà, c'est un pré requis...donc, dans les faits, c'est oui...je trouve que c'est
une aberration,*

Annexe 13 (6)

*Sauf que...sauf que l'on est dans un système français qui est hyper normé...et pas très ouvert en termes de...d'autres possibilités,
Même si vous avez eu votre maîtrise, il y a 3 ans ...on vous demande encore votre diplôme...enfin...je veux dire...on marche sur la tête,
Oui...de toute manière ...en France...le diplôme compte...voilà,
Oui...bien sûr...il suffit de voir le tri « à la noix » de Pôle Emploi...j'ai un bac + 2/3...j'ai réussi à passer les barrages et à répondre à une annonce en mettant que j'avais bac + 5...même à Pôle Emploi...bac + 2, c'est refusé ! J'ai testé avec 2 sessions sur le site de Pôle Emploi pour le même poste : à bac + 2, cela ne passait pas ...à bac + 5, cela a fonctionné !...
Mais, ici, les diplômes sont un critère de sélection,
Oui, en France...même si cela ne devrait pas...mais c'est comme cela, ici...cela ne devrait plus, pour un sénior, non ! quand on a 15 ou 20 ans d'expérience, cela devrait occulter le bac + 2 ou le Bac + 4 de départ...sauf, sur certains métiers de la recherche, par exemple, où le 3^e cycle compte...et compte toujours, _
Non...mais...oui...un senior autodidacte, cela va être plus problématique,
Ben, en France, oui, malheureusement...parce qu'au bout d'un certain temps...au bout de 20 ans, le niveau de compétences et d'expérience devrait primer sur le diplôme...mais ici, on regarde toujours le diplôme,
Je suis, plutôt, de culture anglo-saxonne de ce point de vue-là : pour moi, à la longue...le terrain compte plus que le diplôme...(rires)... ,
Hélas... oui...même si les connaissances du diplôme n'ont plus rien à voir avec le poste...c'est comme cela...on ne va même plus convoquer, aujourd'hui, uniquement sur la base de l'expérience...comme il y a très longtemps...on ne se posera, même pas, la question de son potentiel au niveau d'une reprise d'études ultérieure...non, on gère l'immédiat...la validation des acquis ne passe pas par l'entreprise...mais oui, le diplôme compte !,
J'hésite...mais je vais dire...oui, le diplôme va être un « filtre » quand même...
Oui, même si le diplôme ne garantit pas l'intelligence...bon, cela joue vraiment ...c'est synthétique, quoi...,
Oui, le diplôme, en général, oui...pas forcément celui de départ, d'ailleurs...en tant que sénior...cela ne devrait pas ...mais en France oui, malheureusement...,*

Je possède le niveau de formation requis (via la formation initiale et/ou continue) pour le poste que j'occupe/que je vise,
Je pense qu'une formation diplômante est un critère d'accès au poste que j'occupe/que je vise,
Je pense que le critère du diplôme est un critère de sélection fort en France

Annexe 13 (7)

○ **Capacité à rendre visible son savoir-faire**

*Il faut être proactif...se valoriser, se vendre en interne,
Aujourd'hui, ce qui fausse tout, c'est la capacité à se faire valoir ... faire valoir ce que l'on
fait ...en interne ou pas...ceux qui ont un bon système relationnel...c'est plus le savoir-
faire...c'est le faire savoir qui compte,
Il faut savoir les mettre en valeur, les compétences,
Je sais valoriser mon savoir-faire que ce soit en interne ou en externe de l'entreprise,
Etre visible...y compris en interne...savoir communiquer en interne...savoir approcher les
opportunités quand on travaille dans un groupe...ne pas attendre,
Je développe mes réseaux et je montre ce que je fais...je me rends visible...de façon
pertinente...j'affiche mes réalisations...,
En mettant en avant ses compétences, son savoir-faire, son savoir-être...et le faire savoir
autour de soi...,
J'ai fait l'erreur de ne pas le faire savoir, de ne pas le vendre en interne,*

**Je sais valoriser mon savoir-faire que ce soit en interne ou en externe de ma société,
J'ai un bon système relationnel qui peut et/ou qui sait faire la promotion de mon savoir-
faire,
Je suis systématiquement pro-actif pour communiquer sur mes activités professionnelles**

○ **Condition Physique**

*Et être aussi en bonne santé, avoir la force physique, encore, pour travailler,
J'ai encore la force, l'énergie et...l'expérience !...et, la bonne santé, aussi,
Oui, car je suis en pleine forme,
Je bénéficie d'une bonne condition physique,
Ne pas être éloigné(e) du monde ou des rythmes de travail,*

**Je suis en bonne santé ce qui a un impact sur la conduite de ma vie professionnelle,
Je peux encore naturellement consacrer de l'énergie à l'exercice de mon activité
professionnelle,
J'entretiens, régulièrement, ma condition physique ce qui a un impact sur ma sphère
professionnelle**

Annexe 13 (8)

○ Réseau global (interne et/ou externe)

*Le carnet d'adresses que je possède... y compris en Europe,
J'ai du réseau dans ce secteur,
Il n'y a que le réseau qui marche...vous pouvez rencontrer la personne...et...défendre votre
bifteck...alors, que le cv envoyé en série,
Si une entreprise vous recrute, elle espère toujours pouvoir bénéficier...en vous
embauchant...développer son marché sur...pour des raisons...pour des éléments dont elle n'a
pas accès,
C'est capital...absolument...c'est déterminant ! absolument déterminant...un réseau, tant
fonctionnel que géographique,
Le réseau peut ouvrir des portes qui sont fermées...
Il faut entreprendre des démarches, des actions...être proactif...ne pas s'installer dans le
confort,
Je développe mes réseaux et je montre ce que je fais...je me rends visible...de façon
pertinente...j'affiche mes réalisations...,
Je pense que je suis employable via mon réseau établi depuis longtemps en Paca et mes
diplômes,
J'ai donc étoffé mon réseau, voilà...même dans des pays comme l'Irak. C'est un réseau,
surtout, à l'international,
Bon, le réseau physique, j'y suis...je suis, plutôt, « Vieille France », vous voyez...,
Le réseau, je l'ai développé au fil de l'eau...et puis, ce qui manque, par exemple, aux plus
jeunes, c'est cette capacité à ...cette capacité à faire des liens... on est dans le superficiel,
l'immédiateté...nombreux n'ont pas la capacité à...c'est rude, ce que je vais dire...certains
n'ont pas la pensée plus large quoi...ils sont dans le registre du « faire » ou du « faire
faire »...,
Je développe, aussi, aujourd'hui, mon réseau...il faut, aussi, sortir...l'ordinateur, c'est très
bien, mais cela ne suffit pas...le téléphone, aussi...il faut se bouger, se faire connaître,
rencontrer des personnes pour connaître les opportunités, pour avoir des infos,
J'ai constaté...un peu tard...que finalement, je n'avais pas de réseau ! Le problème, c'est
qu'une grosse partie du marché caché, pour les seniors, passe par le réseau,
Le réseau personnel...proche...les amis...les amis des amis. Je fais de l'approche directe,
aussi...pas de candidatures spontanées, non, cela ne fonctionne pas...cela ne marche pas...de
l'approche directe, oui, bien sûr...,*

Je possède un réseau utile et efficace en interne et/ou externe de ma société
Je possède un réseau lié à ma fonction et/ou à mon secteur d'activités cible
Je possède un réseau étendu sur le plan géographique (national et/ou international)

Annexe 14 – Questionnaire (pré-test)

Le sentiment d'employabilité des cadres seniors - (secteur privé français)

Madame, Monsieur,

Cette étude, portant sur un sujet d'actualité, est réalisée dans le cadre de l'IAE d'Aix-en-Provence (Aix Marseille Université) : elle ne vous prendra, qu'environ, 9 mn.

Elle porte sur le sentiment d'employabilité au niveau des cadres seniors du secteur privé français. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : il s'agit seulement de votre opinion personnelle et spontanée.

Le questionnaire est totalement anonyme : d'avance un grand merci pour votre participation.

		<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>			
		1	2	3	4	5	6	7	
Comp1	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et peu d'erreurs.								
Comp2	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour prendre les décisions immédiates concernant mon travail.								
Comp3	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour exécuter mon travail de façon indépendante.								
Ant1	Je prends la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.								
Ant2	J'aborde le développement de mes faiblesses d'une manière systématique.								
Ant3	Je suis concentré(e) sur mon développement continu.								
Flex1	Je consacre consciemment mon attention à la mise en œuvre de ma connaissance et de mes compétences récemment acquises.								
Flex2	Il est facile de m'adapter aux changements dans mon environnement de travail.								
Flex3	Il est facile pour moi de changer d'entreprise, si c'est nécessaire.								
Flex4	Je trouve que le travail avec de nouvelles personnes est agréable.								
Tre1	Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d'emploi.								
Tre2	Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées.								
Tre3	Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature.								
Tre4	Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse.								
Sefp1	Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un emploi équivalent au mien dans une structure similaire.								
Sefp2	Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au mien dans presque n'importe quelle organisation.								
Sefp3	N'importe qui possédant mon niveau de compétences et de connaissances, avec un emploi et une expérience organisationnelles similaires, serait hautement recherché par des employeurs.								
Sefp4	Je pourrais obtenir n'importe quel emploi, n'importe où, tant que mes compétences et mon expérience restent raisonnablement pertinentes.								
Form1	J'ai déjà été capable de m'auto-former.								
Form2	J'ai déjà pris l'initiative pour suivre une formation (CIF, DIF...).								
Form3	Je me suis déjà donné(e) les moyens (même financiers) pour accéder à une formation (CIF, VAE...).								
Form4	Je me suis formé(e) aux nouvelles technologies.								

Pas du tout
d'accord

Tout à fait
d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Form5	J'ai déjà eu recours à mon DIF (Droit Individuel à la Formation) de ma propre initiative.							
Afe1	J'ai déjà été mon propre patron.							
Afe2	Je suis déjà intervenu(e) sous une forme d'emploi non salariée (ex : conseil...).							
Afe3	J'ai déjà exercé un métier manuel ou non cadre.							
Consval1	Je suis conscient(e) de ma valeur personnelle sur le marché du travail actuel.							
Consval2	Je suis conscient(e) de ma valeur (y compris marchande) sur le marché du travail actuel.							
Consval3	J'ai le sentiment que je peux décliner le premier poste proposé.							
Consval4	J'ai le sentiment que je peux être exigeant(e) si une opportunité vient à se présenter.							
Consval5	Je pense que mon profil est susceptible d'intéresser un employeur potentiel.							
Ream1	Je connais les débouchés potentiels de mon cœur de métier.							
Ream2	Je connais les conditions d'accès de mon secteur d'activités.							
Ream3	Je connais les critères d'accès à ma profession.							
Ream4	Je connais les dernières évolutions de mon secteur d'activités.							
Polyv1	J'ai le sentiment d'accepter facilement d'endosser un nouveau rôle dans la structure qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).							
Polyv2	Je suis prêt(e) à tenter une expérience professionnelle à l'étranger.							
Polyv3	Je suis prêt(e) à exercer des activités associatives en dehors de mon champ professionnel.							
Visisf1	Je pense que je peux valoriser mon savoir-faire à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).							
Visisf2	Je pense que je peux valoriser mon savoir-faire à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).							
Visisf3	Je pense savoir mettre en œuvre la promotion de mon savoir-faire.							
Visisf4	Je pense être systématiquement pro-actif(ve) pour communiquer sur mes activités professionnelles.							
Visisf5	Je pense savoir facilement présenter mes réalisations probantes en public.							
Res1	J'ai déjà utilisé mon réseau à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé(e)).							
Res2	J'ai déjà utilisé mon réseau à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé(e)).							
Res3	J'ai déjà utilisé mon réseau en liaison avec la fonction que j'exerce.							
Res4	J'ai déjà utilisé mon réseau en liaison avec mon secteur d'activités d'appartenance.							
Res5	J'ai déjà utilisé mon réseau en dehors de ma région.							
Res6	J'ai déjà utilisé les réseaux web professionnels actuels (Viadeo, Linked-in...).							
Res7	J'ai déjà mis à disposition mon carnet d'adresses dans le contexte professionnel.							

Complétez, s'il vous plait, les informations suivantes. Elles sont confidentielles et ne seront pas communiquées. Chaque information est nécessaire pour les traitements statistiques ultérieurs.

Renseignements d'ordre général :

Merci de bien vouloir indiquer le genre :

Homme	Femme
-------	-------

Merci de bien vouloir indiquer votre situation actuelle :

En activité	Demandeur d'emploi

Merci de bien vouloir indiquer votre âge actuel (en chiffres –ex : 62) :

Merci de bien vouloir indiquer le lieu de réalisation de la formation initiale (diplôme le plus élevé) :

Diplôme obtenu en France	Diplôme obtenu à l'étranger

Merci de bien vouloir indiquer votre niveau d'études :

Pré-bac	bac	Bac+2	Bac+3	Bac+4/5	>Bac+5

Merci de bien vouloir indiquer le type de diplôme supérieur obtenu :

Ingénieur	ESC (Ecole de Commerce)	Université	Autre

Merci de bien vouloir indiquer le présent (ou dernier) secteur d'activité d'appartenance :

	<i>Industrie</i>
	<i>Construction</i>
	<i>Commerce et réparation</i>
	<i>Transport et entreposage</i>
	<i>Hébergement et Restauration</i>
	<i>Information et Communication</i>
	<i>Activités financières et assurances</i>
	<i>Activité immobilières</i>
	<i>Soutien aux entreprises</i>
	<i>Enseignement, Santé, Action sociale</i>
	<i>Service aux ménages</i>
	<i>Autre</i>

Merci de bien vouloir indiquer votre situation personnelle actuelle :

Seul	En couple	En couple avec enfant

Merci de bien vouloir indiquer le nombre d'enfants à charge :

Merci de bien vouloir indiquer la dernière ou actuelle rémunération brut (KE/an) :

	< 0
	20-29
	30-39
	40-49
	50-59
	60-69
	70-79
	80-89
	90-99
	+ ou >100

Annexe 15 – Echantillon correspondant au questionnaire en pré-test

50 questionnaires soumis en pré-test (phase quantitative exploratoire)

via mail (55 %) ou en face/face (45 %)

-Septembre à Décembre 2013-

	<i>Genre</i>	<i>Situation</i>	<i>Niveau Etudes</i>	<i>Provenance</i>	<i>Spécialité</i>	<i>Fonction</i>	<i>Secteur d'Activités</i>	<i>Age (2013)</i>
I-1	H	Actif	Mba	Esc	International	Responsable SI	Transport	45
I-2	H	Actif	Bac + 5	Université	Maîtrise des risques	Conseil	Associatif	49
I-3	F	Actif	Mba	Esc	RSE	Responsable Mécénat	Banques	47
I-4	H	Actif	Mba	Esc	International	Directeur Régional	Banques	48
I-5	H	Actif	Doctorat	Université	Economie	Consultant	Associatif	58
I-6	F	Demandeur d'emploi	Bac + 2	Université	Gestion	Assistante	Industrie	49
I-7	H	Actif	Mba	Université	Gestion	Chargé de mission	Télécoms	53
I-8	F	Actif	Bac + 4	Université	Psychologie	Consultante	Associatif	47
I-9	H	Actif	Doctorat + Mba	Université + ESC	Sciences + International	Directeur Qualité	Industrie	52
I-10	F	Actif	Bac + 4	Université	RH	Consultante	Associatif	49
I-11	H	Actif	Bac + 5	ESC	Généraliste	Consultant	Associatif	59
I-12	F	Actif	Bac + 2	Université	Gestion	Assistante	Associatif	54
I-13	F	Actif	Bac + 5	Université	Communication	Consultante	Associatif	53
I-14	F	Demandeur d'emploi	MBA	ESC	International	Attaché de direction	Associatif	55
I-15	H	Actif	Bac + 5	IEP	Généraliste	DG	Conseil en organisation	50
I-16	F	Actif	Bac + 5	Ecoles d'Ingénieurs	Electrotechnique	Gestionnaire de patrimoine	Cabinet conseil	50
I-17	F	Actif	Bac + 5	Université	Psychologie	Consultante	Associatif	52
I-18	F	Actif	MBA	Etranger	International	Responsable Logistique	Transport	48
I-19	H	Actif	MBA	Etranger	International	Directeur	Banques	50

I-20	F	Actif	Bac + 5	Université	Psychologie	Consultante	Associatif	63
I-21	H	Actif	Bac + 2	Université	Technique	Chargé d'affaires	Télécoms	45
I-22	H	Actif	Bac + 5	Ecole d'Ingénieurs	Chimie	Conseil Maîtrise des risques	Bureau de Contrôle	51
I-23	F	Actif	Bac + 4	Etranger	Communication	Responsable insertion	Associatif	55
I-24	F	Actif	Bac + 5	Université	RH	Conseil	Associatif	64
I-25	H	Actif	Doctorat	Université	Maîtrise des risques	DG	BE Environnement	55
I-26	H	Actif	Bac + 5	Université	Psychologie	Consultant	Associatif	54
I-27	H	Actif	Bac + 5	Ecole d'Ingénieurs	Sciences	Chargé d'affaires	Associatif	45
I-28	H	Actif	Bac + 5	Université	Communication	Directeur régional	Associatif	51
I-29	F	Actif	Bac + 5	Université	Psychologie	Consultante	Associatif	46
I-30	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Généraliste	Chargé de mission	Sanitaire et social	54
I-31	H	Actif	Bac + 5	IEP	Généraliste	DG	Associatif	54
I-32	H	Actif	Bac + 5	ESC	Généraliste	Chargé d'affaires	Electronique	57
I-33	F	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Généraliste	Chargé d'études	Chimie	49
I-34	F	Actif	Doctorat + MBA	Université + ESC	Pharmacie	Responsable Formation	Laboratoire	47
I-35	F	Actif	Doctorat	Université	Pharmacie	Chargée de recherche	Laboratoire	69
I-36	F	Actif	Bac + 5	Université	RH	Consultante	Associatif	53
I-37	F	Actif	Bac + 2	Université	Gestion	Directeur régional	Associatif	60
I-38	F	Demandeur d'emploi	Bac + 4	Université	Communication	Chargée de communication	Transport aérien	50
I-39	H	Actif	Bac + 5	Ecoles d'Ingénieurs	Energie	DG Business Unit	Pétrole	56
I-40	F	Actif	Bac + 5	Université	RH	Consultante	Associatif	48
I-41	F	Actif	Bac + 5	Ecole d'Ingénieurs	SI	Responsable maîtrise d'ouvrage	SSII	45

I-42	H	Demandeur d'emploi	Bac + 3	Université	RH	Chargé de formation & paye	Associatif	51
I-43	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Ecole d'Ingénieurs	Généraliste	Chargé d'affaires	Industrie	52
I-44	F	Demandeur d'emploi	Bac + 3	Université	Gestion	Chargée de mission	Associatif	55
I-45	F	Actif	Bac + 5	Université	RH	Consultante	Associatif	45
I-46	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	Université	Gestion	Cadre de gestion	Services	55
I-47	H	Demandeur d'emploi	Bac + 2	Université	SI	Chargé d'affaires	SSII	53
I-48	F	Actif	Bac + 5	Université	LEA	Formatrice	Formation	48
I-49	H	Demandeur d'emploi	Bac + 5	ESC	Généraliste	Commercial	Immobilier	49
I-50	F	Demandeur d'emploi	Bac	Lycée	Généraliste	Cadre GD	Grande distribution	45
I-51	F	Actif	Bac + 5 + MBA	Ecole d'Ingénieurs + IAE	Maîtrise des risques	Consultant Qualité	Industrie	59

Annexe 16 – Questionnaire Final

Le sentiment d'employabilité des cadres seniors - (secteur privé français)

Madame, Monsieur,

Cette étude, portant sur un sujet d'actualité, est réalisée dans le cadre de l'IAE d'Aix-en-Provence (Aix Marseille Université) : elle ne vous prendra qu'environ 9 mn.

Elle porte sur le sentiment d'employabilité au niveau des cadres seniors du secteur privé français. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : il s'agit seulement de votre opinion personnelle et spontanée. Le questionnaire est totalement anonyme : d'avance un grand merci pour votre participation.

*Pas du tout
d'accord*

*Tout à fait
d'accord*

		1	2	3	4	5	6	7
Comp1	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et peu d'erreurs.							
Comp2	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour prendre les décisions immédiates concernant mon travail.							
Comp3	Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour exécuter mon travail de façon indépendante.							
Ant1	Je considère que j'ai la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.							
Ant2	Je cherche à remédier à mes faiblesses d'une manière systématique.							
Ant3	Je consacre mon attention à la mise en œuvre de ma connaissance et de compétences que j'ai récemment acquises.							
Flex1	Il est facile pour moi de m'adapter aux changements dans mon environnement de travail.							
Flex2	Il est facile pour moi de changer d'entreprise, si je considère que c'est nécessaire.							
Flex3	Je trouve qu'il est agréable de travailler avec de nouvelles personnes.							
Tre1	Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d'emploi.							
Tre2	Je sais comment détecter des employeurs potentiels et leur envoyer des candidatures spontanées.							
Tre3	Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer une candidature.							
Tre4	Je suis en mesure de rédiger moi-même un cv et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse.							
Sefp1	Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un emploi équivalent au mien dans une structure similaire.							
Sefp2	Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au mien dans différents types d'organisations.							
Sefp3	Je pourrais obtenir de nombreux emplois différents correspondant à mes compétences et à mon expérience.							
Form1	J'ai déjà eu l'occasion de m'auto-former.							
Form2	Il m'est arrivé de prendre l'initiative de suivre une formation (CIF, DIF...).							
Form3	J'envisage de suivre une formation dans un futur proche (CIF, DIF...).							
Form4	Je me suis déjà donné(e) les moyens (même financiers) pour accéder à une formation (CIF, VAE...).							
Form5	J'envisage de suivre une formation (CIF, VAE ...) dès que possible, même au prix de quelques sacrifices.							

Pas du tout
d'accord

Tout à fait
d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Form6	Je me suis bien formé(e) aux nouvelles technologies.							
Form7	Je vais me former à de nouvelles technologies dès que l'occasion se présentera.							
Afe1	Dans ma carrière, j'ai déjà été mon propre patron.							
Afe2	Je souhaiterais devenir mon propre patron dans le futur.							
Afe3	J'ai déjà été recruté(e) en tant que non cadre.							
Afe4	J'envisage aussi de travailler en tant que non cadre.							
Afe5	J'ai déjà exercé un métier manuel.							
Afe6	Il est possible que j'accepte un emploi manuel.							
Afe7	Je suis déjà intervenu(e) en entreprise sous une forme d'emploi non salariée.							
Afe8	J'envisage d'exercer une activité sous une forme d'emploi non salariée.							
Consval1	Je suis conscient(e) de ce que je peux apporter à un employeur sur le marché du travail actuel.							
Consval2	Je suis conscient(e) de ma valeur (y compris marchande) sur le marché du travail actuel.							
Consval3	J'ai le sentiment que je peux être exigeant(e) si une opportunité vient à se présenter.							
Consval4	Je pense que mon profil est susceptible d'intéresser plusieurs employeurs potentiels.							
Ream1	Je connais les débouchés potentiels de mon cœur de métier.							
Ream2	Je connais les conditions d'accès à l'emploi dans mon secteur d'activités.							
Ream3	Je connais les dernières évolutions de l'emploi dans mon secteur d'activités.							
Polyv1	J'accepte facilement d'endosser un nouveau rôle dans la structure qui m'emploie.							
Polyv2	Je suis prêt(e) à tenter une expérience professionnelle à l'étranger.							
Polyv3	J'envisage d'exercer des activités associatives en dehors de mon champ professionnel.							
Visisf1	Je pense que je peux valoriser mon savoir-faire à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).							
Visisf2	Je sais comment valoriser mon savoir-faire à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).							
Visisf3	Je prends systématiquement l'initiative pour communiquer sur mes activités professionnelles.							
Res1	Mon réseau m'a été utile à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé(e)).							
Res2	J'ai eu l'occasion d'utiliser mon réseau à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé(e)).							
Res3	J'ai déjà utilisé mon réseau dans le cadre de la fonction que j'exerce.							
Res4	J'ai déjà utilisé les réseaux professionnels webs actuels (Viadeo, Linked-in...).							
Res5	Il m'est arrivé de proposer à des collègues d'utiliser mon carnet d'adresses dans le contexte professionnel.							

Complétez, s'il vous plaît, les informations suivantes. Elles sont confidentielles et ne seront pas communiquées.

Chaque information est nécessaire pour les traitements statistiques ultérieurs.

Renseignements d'ordre général :

Merci de bien vouloir indiquer le genre :

Homme	Femme

Merci de bien vouloir indiquer votre situation actuelle :

En activité	Demandeur d'emploi

Merci de bien vouloir indiquer votre âge actuel (en chiffres –ex : 62) :

Merci de bien vouloir indiquer le lieu de réalisation de la formation initiale (diplôme le plus élevé) :

Diplôme obtenu en France	Diplôme obtenu à l'étranger

Merci de bien vouloir indiquer votre niveau d'études :

Pré-bac	bac	Bac+2	Bac+3	Bac+4/5	>Bac+5

Merci de bien vouloir indiquer le type de diplôme supérieur obtenu :

Ingénieur	ESC (Ecole de Commerce)	Université	Autre

Merci de bien vouloir indiquer le présent (ou dernier) secteur d'activité d'appartenance :

	<i>Industrie</i>
	<i>Construction</i>
	<i>Commerce et réparation</i>
	<i>Transport et entreposage</i>
	<i>Hébergement et Restauration</i>
	<i>Information et Communication</i>
	<i>Activités financières et assurances</i>
	<i>Activité immobilières</i>
	<i>Soutien aux entreprises</i>
	<i>Enseignement, Santé, Action sociale</i>
	<i>Service aux ménages</i>
	<i>Autre</i>

Merci de bien vouloir indiquer votre situation personnelle actuelle :

Seul	En couple	En couple avec enfant

Merci de bien vouloir indiquer le nombre d'enfants à charge :

Merci de bien vouloir indiquer la dernière ou actuelle rémunération brute (KE/an) :

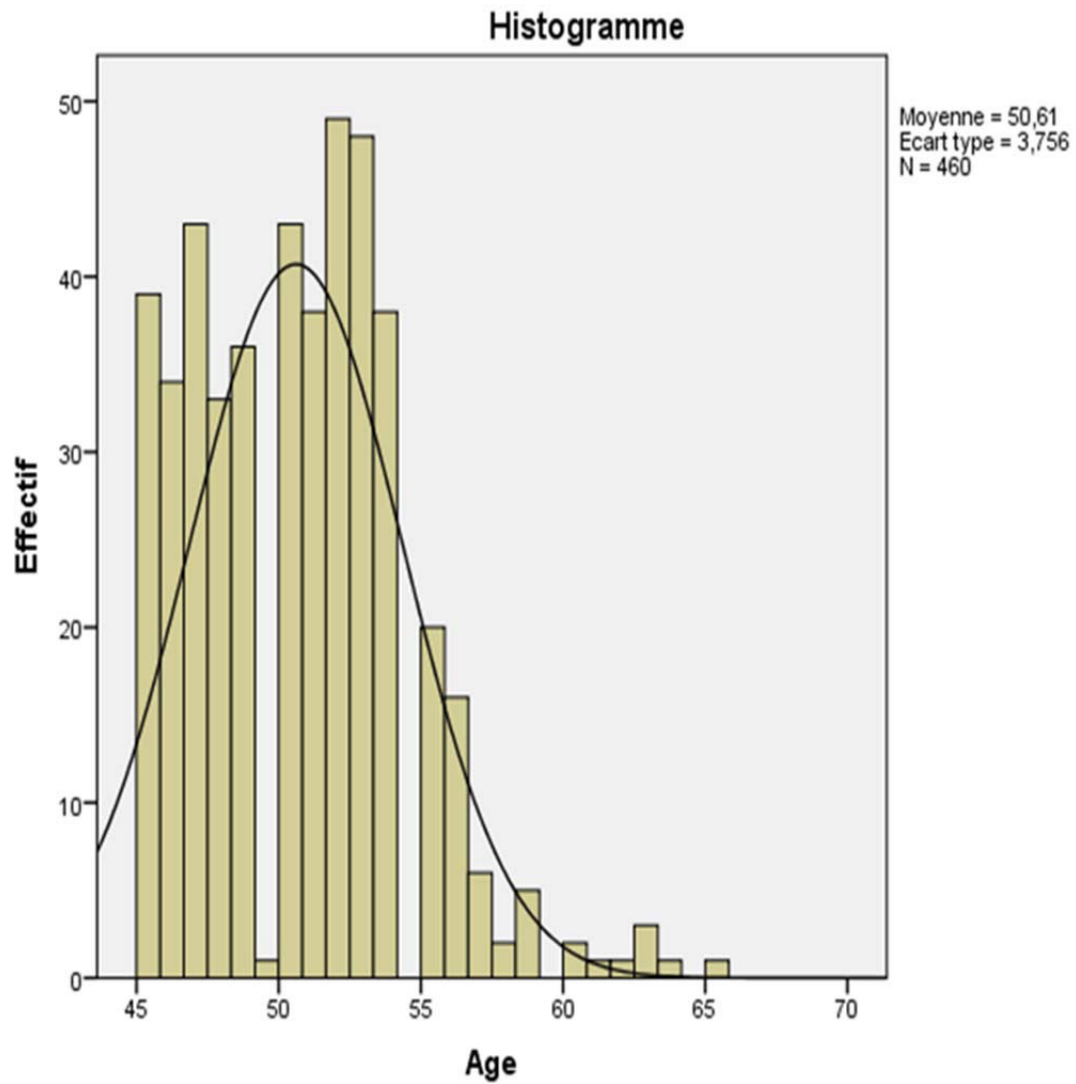
	< 0
	20-29
	30-39
	40-49
	50-59
	60-69
	70-79
	80-89
	90-99
	+ ou >100

Annexes

(phase quantitative)

Annexe 1A – Répartition de l'Age (Effectif global)

(N=460)



Annexe 1B– Répartition Age Echantillon global

(N=460)

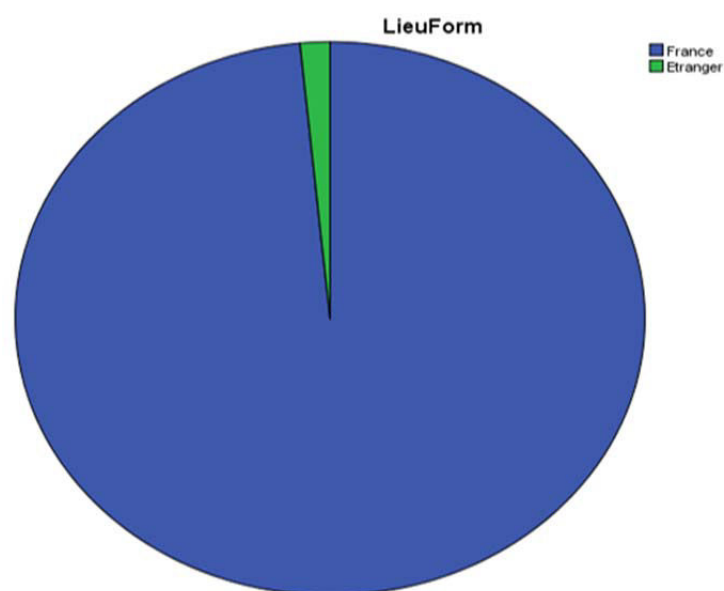
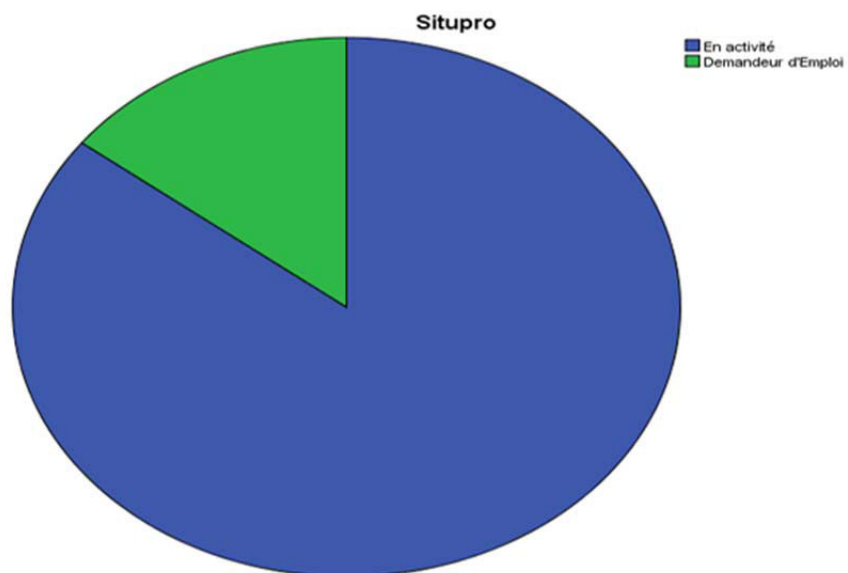
Statistiques		
Age		
N	Valide	460
	Manquante	0

Age					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	45	39	8,5	8,5	8,5
	46	34	7,4	7,4	15,9
	47	43	9,3	9,3	25,2
	48	33	7,2	7,2	32,4
	48	1	,2	,2	32,6
	49	35	7,6	7,6	40,2
	49	1	,2	,2	40,4
	50	41	8,9	8,9	49,3
	50	1	,2	,2	49,6
	50	1	,2	,2	49,8
	51	37	8,0	8,0	57,8
	51	1	,2	,2	58,0
	52	49	10,7	10,7	68,7
	53	1	,2	,2	68,9
	53	47	10,2	10,2	79,1
	54	38	8,3	8,3	87,4
	55	20	4,3	4,3	91,7
	56	16	3,5	3,5	95,2
	57	6	1,3	1,3	96,5
	58	2	,4	,4	97,0
	59	5	1,1	1,1	98,0
	60	2	,4	,4	98,5
	61	1	,2	,2	98,7
	62	1	,2	,2	98,9
	63	3	,7	,7	99,6
	64	1	,2	,2	99,8
	65	1	,2	,2	100,0
	Total	460	100,0	100,0	

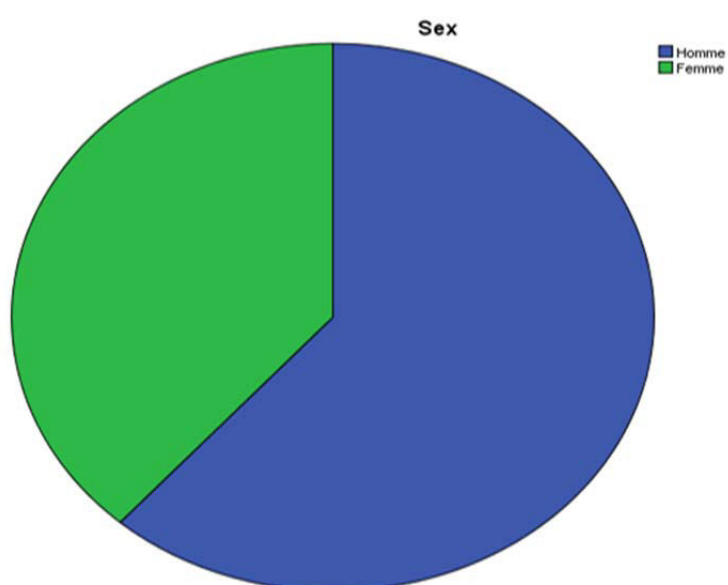
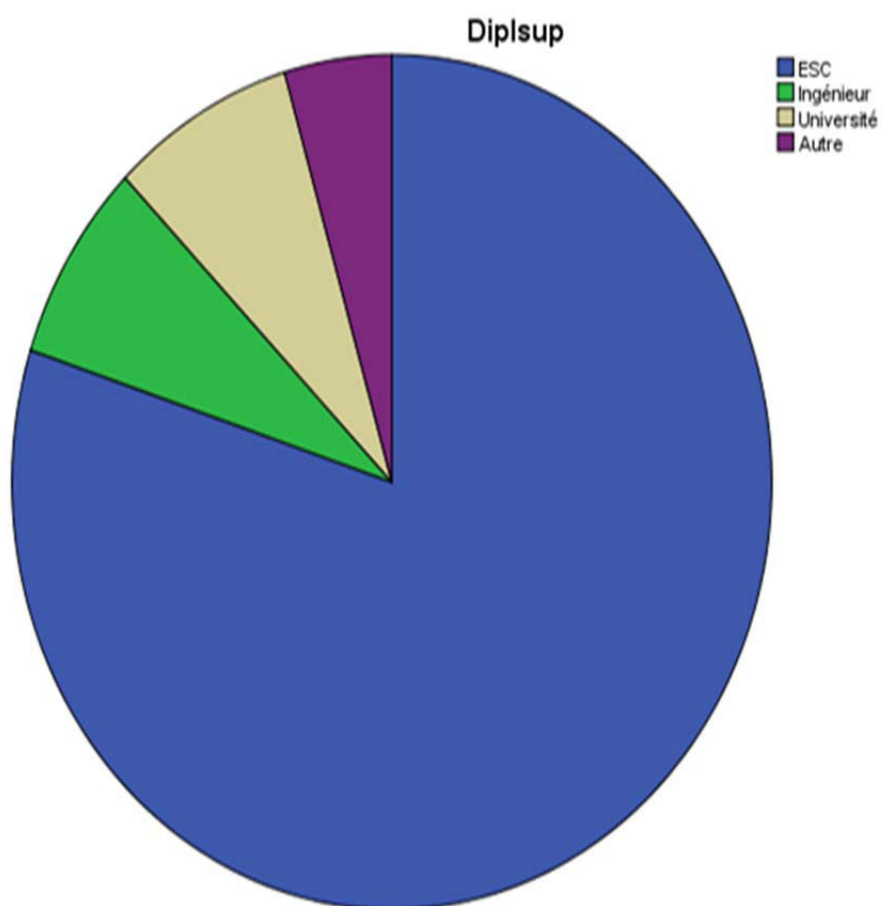
Annexe 2B - Statistiques Descriptives - Variables Catégorielles (N = 460)

Secteur					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Activités Financières & Assurances	91	19,8	19,8	19,8
	2 Activités Immobilières	9	2,0	2,0	21,7
	3 Commerce et réparation	29	6,3	6,3	28,0
	4 Construction	7	1,5	1,5	29,6
	5 Enseignement, Santé, Action Sociale	29	6,3	6,3	35,9
	6 Hébergement, Restauration	3	,7	,7	36,5
	7 Industrie	103	22,4	22,4	58,9
	8 Information & Communication	40	8,7	8,7	67,6
	9 Services aux Ménages	2	,4	,4	68,0
	10 Soutien aux entreprises	55	12,0	12,0	80,0
	11 Transports et Entrepôts	14	3,0	3,0	83,0
	12 Autre	78	17,0	17,0	100,0
	Total	460	100,0	100,0	
Situfam					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Seul(e)	65	14,1	14,1	14,1
	2 En couple	58	12,6	12,6	26,7
	3 En couple avec enfants	337	73,3	73,3	100,0
	Total	460	100,0	100,0	

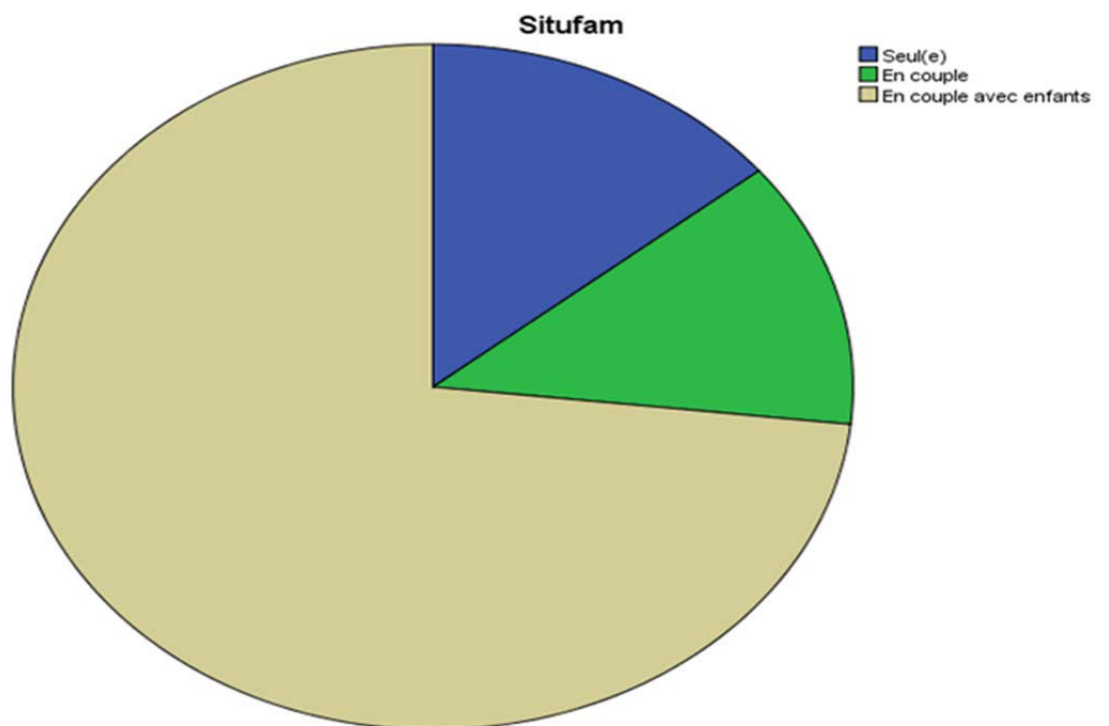
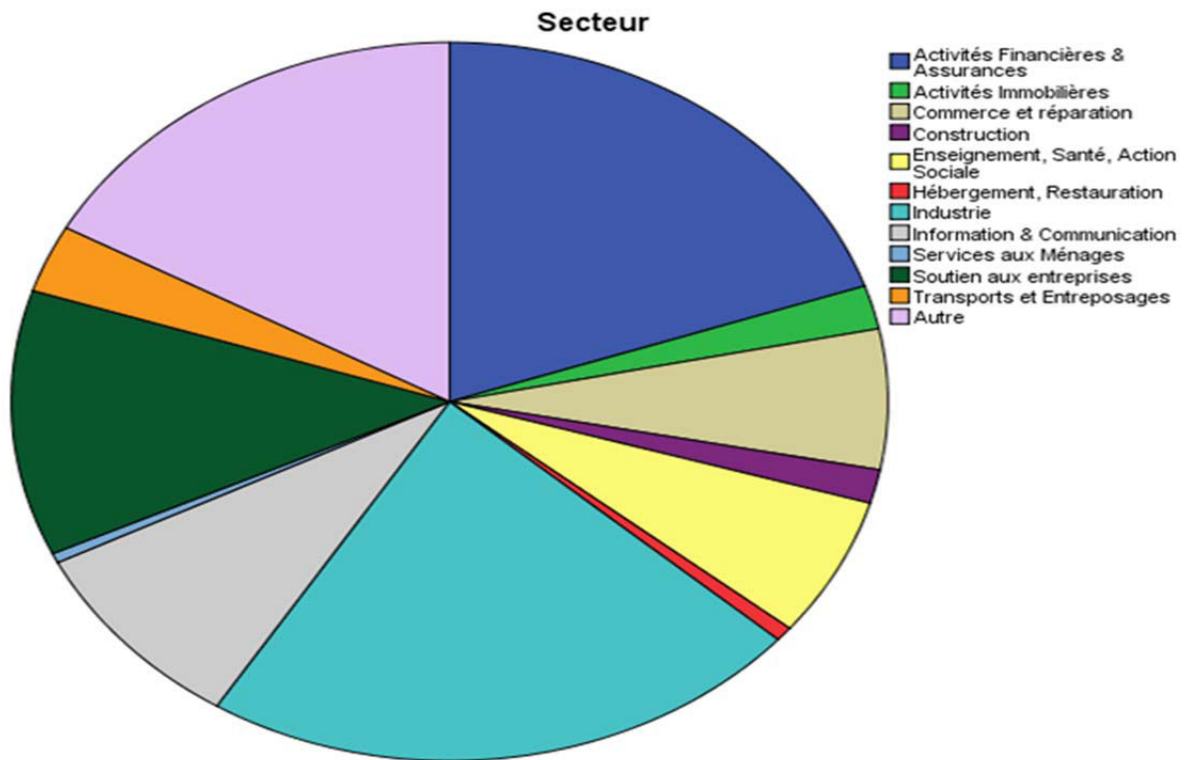
Annexe 3A - Statistiques Descriptives – Diagrammes (N = 460)



Annexe 3A (bis) - Statistiques Descriptives – Diagrammes (N = 460)



Annexe 3B - Statistiques Descriptives (diagrammes) - N=460



Annexe 4 - Valeurs manquantes

(N = 500)

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart-type	Manquante		Nombre d'extrema ^a	
				Effectif	Pourcentage	Basse	Haute
Comp1	500	6,26	,903	0	0,0	17	0
Comp2	500	6,21	,951	0	0,0	26	0
Comp3	500	6,17	1,038	0	0,0	35	0
Ant1	500	6,26	1,002	0	0,0	34	0
Ant2	500	5,37	1,205	0	0,0	34	0
Ant3	500	5,27	1,270	0	0,0	4	0
Flex1	500	5,61	1,094	0	0,0	18	0
Flex2	500	4,08	1,811	0	0,0	0	0
Flex3	500	5,90	1,084	0	0,0	4	0
Tre1	500	5,14	1,570	0	0,0	5	0
Tre2	500	4,48	1,591	0	0,0	0	0
Tre3	500	5,80	1,456	0	0,0	23	0
Tre4	500	6,20	1,044	0	0,0	39	0
Sefp1	500	3,60	1,687	0	0,0	0	0
Sefp2	500	3,54	1,589	0	0,0	0	0
Sefp3	500	3,41	1,551	0	0,0	0	0
Form1	500	5,31	1,624	0	0,0	0	0
Form2	500	4,04	2,340	0	0,0	0	0
Form3	500	3,07	2,035	0	0,0	0	0
Form4	500	3,42	2,414	0	0,0	0	0
Form5	500	2,63	1,907	0	0,0	0	0
Form6	500	4,96	1,440	0	0,0	4	0
Form7	500	4,41	1,818	0	0,0	0	0
Afe1	500	3,46	2,653	0	0,0	0	0
Afe2	500	4,23	2,177	0	0,0	0	0
Afe3	500	2,05	2,140	0	0,0		
Afe4	500	2,07	1,910	0	0,0	0	96
Afe5	500	1,56	1,519	0	0,0		
Afe6	500	2,17	1,759	0	0,0	0	42
Afe7	500	3,36	2,759	0	0,0	0	0
Afe8	500	3,76	2,334	0	0,0	0	0
Cval1	500	5,79	1,133	0	0,0	9	0
Cval2	500	5,42	1,359	0	0,0	44	0
Cval3	500	4,96	1,541	0	0,0	13	0
Cval4	500	5,04	1,559	0	0,0	12	0
Ream1	500	5,25	1,402	0	0,0	6	0
Ream2	500	5,21	1,406	0	0,0	8	0
Ream3	500	5,03	1,453	0	0,0	8	0
Polyv1	500	5,70	1,291	0	0,0	13	0
Ployv2	500	4,73	2,242	0	0,0	0	0
Polyv3	500	4,71	2,032	0	0,0	0	0
Visisf1	500	5,71	1,249	0	0,0	12	0
Visisf2	500	5,01	1,529	0	0,0	11	0
Visisf3	500	4,03	1,743	0	0,0	0	0
Res1	500	4,72	1,911	0	0,0	0	0
Res2	500	4,86	1,876	0	0,0	0	0
Res3	500	5,16	1,800	0	0,0	0	0
Res4	500	4,85	2,256	0	0,0	0	0
Res5	500	4,91	1,952	0	0,0	0	0
Age	493	50,59	3,739	7	1,4	0	6
Nivetude	500	5,48	,734	0	0,0	15	0
Enfant	500	2,12	1,252	0	0,0	0	0
Remun	500	8,50	2,404	0	0,0	12	0

a. Nombre d'observations hors de l'intervalle (Q1 - 1,5*IQR, Q3 + 1,5*IQR).

Annexe 5 - Valeurs Extrêmes **avant** épuration

(N = 500)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
Comp1 Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et peu d'erreurs	500	1	7	6,26	,903	-1,837	,109	5,932	,218
Comp2 Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour prendre les décisions immédiates concernant mon travail.	500	1	7	6,21	,951	-1,613	,109	3,701	,218
Comp3 Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour exécuter mon travail de façon indépendante.	500	1	7	6,17	1,038	-1,646	,109	3,489	,218
Ant1 Je considère que j'ai la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.	500	1	7	6,26	1,002	-1,753	,109	4,044	,218
Ant2 Je cherche à remédier à mes faiblesses d'une manière systématique.	500	1	7	5,37	1,205	-,567	,109	,135	,218
Ant3 Je consacre mon attention à la mise en oeuvre de ma connaissance et de compétences que j'ai récemment acquises.	500	1	7	5,27	1,270	-,641	,109	,280	,218
Flex1 Il est facile pour moi de m'adapter aux changements dans mon environnement de travail.	500	2	7	5,61	1,094	-,646	,109	,203	,218
Flex2 Il est facile pour moi de changer d'entreprise, si je considère que c'est nécessaire.	500	1	7	4,08	1,811	,104	,109	-1,051	,218
Flex3 Je trouve qu'il est agréable de travailler avec de nouvelles personnes.	500	1	7	5,90	1,084	-,971	,109	,957	,218
Tre1 Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d'emploi.	500	1	7	5,14	1,570	-,548	,109	-,629	,218
Tre2 Je sais comment détecter des employeurs potentiels et leur envoyer des candidatures spontanées.	500	1	7	4,48	1,591	-,099	,109	-,837	,218
Tre3 Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer une candidature.	500	1	7	5,80	1,456	-1,178	,109	,486	,218
Tre4 Je suis en mesure de rédiger moi-même un cv et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse.	500	1	7	6,20	1,044	-1,468	,109	2,253	,218
Sefp1 Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un autre emploi équivalent au mien dans une structure similaire.	500	1	7	3,60	1,687	,235	,109	-,804	,218
Sefp2 Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au mien dans différents types d'organisations.	500	1	7	3,54	1,589	,315	,109	-,689	,218
Sefp3 Je pourrais obtenir de nombreux emplois différents correspondant à mes compétences et à mon expérience.	500	1	7	3,41	1,551	,351	,109	-,536	,218
Form1 J'ai déjà eu l'occasion de	500	1	7	5,31	1,624	-,852	,109	-,094	,218

m'auto-former.										
Form2 Il m'est arrivé de prendre l'initiative de suivre une formation (CIF, DIF...).	500	1	7	4,04	2,340	-,020	,109	-1,585	,218	
Form3 J'envisage de suivre une formation dans un futur proche (CIF, DIF...).	500	1	7	3,07	2,035	,699	,109	-,815	,218	
Form4 Je me suis déjà donné(e) les moyens (même financiers) pour accéder à une formation (CIF, VAE...).	500	1	7	3,42	2,414	,434	,109	-1,482	,218	
Form5 J'envisage de suivre une formation (CIF, VAE...) dès que possible, même au prix de quelques sacrifices.	500	1	7	2,63	1,907	1,068	,109	-,066	,218	
Form6 Je me suis bien formé(e) aux nouvelles technologies.	500	1	7	4,96	1,440	-,315	,109	-,577	,218	
Form7 Je vais me former à de nouvelles technologies dès que l'occasion se présentera.	500	1	7	4,41	1,818	-,245	,109	-1,013	,218	
Afe1 Dans ma carrière, j'ai déjà été mon propre patron.	500	1	7	3,46	2,653	,374	,109	-1,692	,218	
Afe2 Je souhaiterais devenir mon propre patron dans le futur.	500	1	7	4,23	2,177	-,175	,109	-1,346	,218	
Afe3 J'ai déjà été recruté(e) en tant que non cadre.	500	1	7	2,05	2,140	1,740	,109	1,197	,218	
Afe4 J'envisage aussi de travailler en tant que non cadre.	500	1	7	2,07	1,910	1,693	,109	1,480	,218	
Afe5 J'ai déjà exercé un métier manuel.	500	1	7	1,56	1,519	2,797	,109	6,532	,218	
Afe6 Il est possible que j'accepte un emploi manuel.	500	1	7	2,17	1,759	1,398	,109	,801	,218	
Afe7 Je suis déjà intervenu(e) en entreprise sous une forme d'emploi non salariée.	500	1	7	3,36	2,759	,413	,109	-1,741	,218	
Afe8 J'envisage d'exercer une activité sous une forme d'emploi non salariée.	500	1	7	3,76	2,334	,108	,109	-1,520	,218	
Cval1 Je suis conscient(e) de ce que je peux apporter à un employeur sur le marché du travail actuel.	500	1	7	5,79	1,133	-1,151	,109	1,792	,218	
Cval2 Je suis conscient(e) de ma valeur marchande sur le marché du travail actuel.	500	1	7	5,42	1,359	-,836	,109	,219	,218	
Cval3 J'ai le sentiment que je peux être exigeant(e) si une opportunité vient à se présenter.	500	1	7	4,96	1,541	-,550	,109	-,328	,218	
Cval4 Je pense que mon profil est susceptible d'intéresser plusieurs employeurs potentiels.	500	1	7	5,04	1,559	-,662	,109	-,324	,218	
Ream1 Je connais les débouchés potentiels de mon coeur de métier.	500	1	7	5,25	1,402	-,784	,109	,137	,218	
Ream2 Je connais les conditions d'accès à l'emploi dans mon secteur d'activités.	500	1	7	5,21	1,406	-,817	,109	,238	,218	
Ream3 Je connais les dernières évolutions de l'emploi dans mon secteur d'activités.	500	1	7	5,03	1,453	-,650	,109	-,119	,218	
Polyv1 J'accepte facilement d'endosser un nouveau rôle dans la structure qui m'emploie.	500	1	7	5,70	1,291	-1,125	,109	,980	,218	
Ployv2 Je suis prêt(e) à tenter une expérience professionnelle à l'étranger.	500	1	7	4,73	2,242	-,506	,109	-1,263	,218	
Polyv3 J'envisage d'exercer des activités associatives en dehors de mon champ professionnel.	500	1	7	4,71	2,032	-,412	,109	-1,183	,218	
Visisf1 Je pense que je peux valoriser mon savoir-faire à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).	500	1	7	5,71	1,249	-1,282	,109	2,028	,218	

Visisf2 Je sais comment valoriser mon savoir-faire à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).	500	1	7	5,01	1,529	-,592	,109	-,262	,218
Visisf3 Je prends systématiquement l'initiative pour communiquer sur mes activités professionnelles.	500	1	7	4,03	1,743	,044	,109	-,956	,218
Res1 Mon réseau m'a été utile à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé/e).	500	1	7	4,72	1,911	-,486	,109	-1,012	,218
Res2 J'ai eu l'occasion d'utiliser mon réseau à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employée).	500	1	7	4,86	1,876	-,575	,109	-,873	,218
Res3 J'ai déjà utilisé mon réseau dans le cadre de la fonction que j'exerce.	500	1	7	5,16	1,800	-,849	,109	-,352	,218
Res4 J'ai déjà utilisé les réseaux professionnels web actuels (Viadeo, Linked-in...).	500	1	7	4,85	2,256	-,599	,109	-1,207	,218
Res5 Il m'est arrivé de proposer à des collègues d'utiliser mon carnet d'adresses dans le contexte professionnel.	500	1	7	4,91	1,952	-,669	,109	-,744	,218
Age Merci de bien vouloir indiquer votre âge actuel	493	45	65	50,59	3,739	,539	,110	,465	,220
Nivetude Merci d'indiquer le niveau d'études	500	1	6	5,48	,734	-2,044	,109	6,386	,218
Enfant Merci d'indiquer le nombre d'enfant(s) à charge	500	0	4	2,12	1,252	-,323	,109	-,812	,218
Remun Merci d'indiquer votre dernière (ou actuelle) rémunération brute (KE/an)	500	1	10	8,50	2,404	-1,438	,109	,846	,218
N valide (listwise)	493								

Annexe 6 - Valeurs extrêmes **après** épuration

(N = 460)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
Comp1 Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et peu d'erreurs	460	4	7	6,35	,725	-,821	,114	-,035	,227
Comp2 Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour prendre les décisions immédiates concernant mon travail.	460	4	7	6,32	,773	-,967	,114	,399	,227
Comp3 Au cours de l'année dernière, j'étais, en général, compétent(e) pour exécuter mon travail de façon indépendante.	460	4	7	6,29	,826	-,983	,114	,247	,227
Ant1 Je considère que j'ai la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.	460	4	7	6,33	,850	-1,180	,114	,670	,227
Ant2 Je cherche à remédier à mes faiblesses d'une manière systématique.	460	1	7	5,39	1,163	-,500	,114	-,018	,227
Ant3 Je consacre mon attention à la mise en oeuvre de ma connaissance et de compétences que j'ai récemment acquises.	460	1	7	5,32	1,228	-,635	,114	,337	,227
Flex1 Il est facile pour moi de m'adapter aux changements dans mon environnement de travail.	460	2	7	5,63	1,060	-,587	,114	,185	,227
Flex2 Il est facile pour moi de changer d'entreprise, si je considère que c'est nécessaire.	460	1	7	4,08	1,792	,100	,114	-1,051	,227
Flex3 Je trouve qu'il est agréable de travailler avec de nouvelles personnes.	460	2	7	5,95	1,013	-,805	,114	,305	,227
Tre1 Je suis capable de préparer et de mener une démarche de recherche d'emploi.	460	1	7	5,19	1,525	-,551	,114	-,611	,227
Tre2 Je sais comment détecter des employeurs potentiels et leur envoyer des candidatures spontanées.	460	1	7	4,52	1,574	-,076	,114	-,912	,227
Tre3 Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer une candidature.	460	1	7	5,80	1,460	-1,193	,114	,528	,227
Tre4 Je suis en mesure de rédiger moi-même un cv et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse.	460	1	7	6,22	1,030	-1,544	,114	2,678	,227
Sefp1 Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un autre emploi équivalent au mien dans une structure similaire.	460	1	7	3,63	1,662	,236	,114	-,800	,227
Sefp2 Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au mien dans différents types d'organisations.	460	1	7	3,57	1,589	,321	,114	-,680	,227
Sefp3 Je pourrais obtenir de nombreux emplois différents correspondant à mes compétences et à mon expérience.	460	1	7	3,43	1,526	,348	,114	-,524	,227
Form1 J'ai déjà eu l'occasion de m'auto-former.	460	1	7	5,32	1,619	-,906	,114	,043	,227
Form2 Il m'est arrivé de prendre	460	1	7	4,05	2,350	-,029	,114	-1,594	,227

l'initiative de suivre une formation (CIF, DIF...).									
Form3 J'envisage de suivre une formation dans un futur proche (CIF, DIF...).	460	1	7	3,05	2,033	,724	,114	-,770	,227
Form4 Je me suis déjà donné(e) les moyens (même financiers) pour accéder à une formation (CIF, VAE...).	460	1	7	3,38	2,411	,464	,114	-1,456	,227
Form5 J'envisage de suivre une formation (CIF, VAE...) dès que possible, même au prix de quelques sacrifices.	460	1	7	2,54	1,878	1,170	,114	,192	,227
Form6 Je me suis bien formé(e) aux nouvelles technologies.	460	1	7	4,97	1,421	-,327	,114	-,510	,227
Form7 Je vais me former à de nouvelles technologies dès que l'occasion se présentera.	460	1	7	4,42	1,798	-,277	,114	-,961	,227
Afe1 Dans ma carrière, j'ai déjà été mon propre patron.	460	1	7	3,50	2,666	,352	,114	-1,715	,227
Afe2 Je souhaiterais devenir mon propre patron dans le futur.	460	1	7	4,27	2,154	-,199	,114	-1,314	,227
Afe3 J'ai déjà été recruté(e) en tant que non cadre.	460	1	7	1,96	2,069	1,887	,114	1,744	,227
Afe4 J'envisage aussi de travailler en tant que non cadre.	460	1	7	2,03	1,877	1,744	,114	1,688	,227
Afe6 Il est possible que j'accepte un emploi manuel.	460	1	7	2,14	1,748	1,432	,114	,886	,227
Afe7 Je suis déjà intervenu(e) en entreprise sous une forme d'emploi non salariée.	460	1	7	3,32	2,750	,447	,114	-1,712	,227
Afe8 J'envisage d'exercer une activité sous une forme d'emploi non salariée.	460	1	7	3,77	2,328	,101	,114	-1,514	,227
Cval1 Je suis conscient(e) de ce que je peux apporter à un employeur sur le marché du travail actuel.	460	1	7	5,84	1,058	-1,148	,114	2,191	,227
Cval2 Je suis conscient(e) de ma valeur marchande sur le marché du travail actuel.	460	1	7	5,45	1,319	-,875	,114	,445	,227
Cval3 J'ai le sentiment que je peux être exigeant(e) si une opportunité vient à se présenter.	460	1	7	4,99	1,511	-,530	,114	-,333	,227
Cval4 Je pense que mon profil est susceptible d'intéresser plusieurs employeurs potentiels.	460	1	7	5,06	1,513	-,657	,114	-,229	,227
Ream1 Je connais les débouchés potentiels de mon coeur de métier.	460	1	7	5,28	1,349	-,788	,114	,216	,227
Ream2 Je connais les conditions d'accès à l'emploi dans mon secteur d'activités.	460	1	7	5,23	1,368	-,811	,114	,301	,227
Ream3 Je connais les dernières évolutions de l'emploi dans mon secteur d'activités.	460	1	7	5,06	1,401	-,628	,114	-,120	,227
Polyv1 J'accepte facilement d'endosser un nouveau rôle dans la structure qui m'emploie.	460	1	7	5,73	1,254	-1,147	,114	1,148	,227
Ployv2 Je suis prêt(e) à tenter une expérience professionnelle à l'étranger.	460	1	7	4,80	2,227	-,556	,114	-1,204	,227
Polyv3 J'envisage d'exercer des activités associatives en dehors de mon champ professionnel.	460	1	7	4,74	2,009	-,429	,114	-1,151	,227
Visisf1 Je pense que je peux valoriser mon savoir-faire à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).	460	1	7	5,75	1,209	-1,291	,114	2,121	,227
Visisf2 Je sais comment valoriser mon savoir-faire à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou qui pourrait m'employer).	460	1	7	5,04	1,511	-,626	,114	-,175	,227

Visisf3 Je prends systématiquement l'initiative pour communiquer sur mes activités professionnelles.	460	1	7	4,06	1,736	,028	,114	-,953	,227
Res1 Mon réseau m'a été utile à l'intérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employé(e)).	460	1	7	4,78	1,863	-,494	,114	-,985	,227
Res2 J'ai eu l'occasion d'utiliser mon réseau à l'extérieur de la société qui m'emploie (ou de la dernière société qui m'a employée).	460	1	7	4,90	1,846	-,592	,114	-,842	,227
Res3 J'ai déjà utilisé mon réseau dans le cadre de la fonction que j'exerce.	460	1	7	5,22	1,771	-,907	,114	-,219	,227
Res4 J'ai déjà utilisé les réseaux professionnels web actuels (Viadeo, Linked-in...).	460	1	7	4,93	2,225	-,676	,114	-1,087	,227
Res5 Il m'est arrivé de proposer à des collègues d'utiliser mon carnet d'adresses dans le contexte professionnel.	460	1	7	4,98	1,908	-,721	,114	-,621	,227
Age Merci de bien vouloir indiquer votre âge actuel	460	45	65	50,61	3,756	,587	,114	,547	,227
Niveau Merci d'indiquer le niveau d'études	460	4	6	5,57	,542	-,733	,114	-,596	,227
Enfant Merci d'indiquer le nombre d'enfant(s) à charge	460	0	4	2,16	1,257	-,344	,114	-,792	,227
Remun Merci d'indiquer votre dernière (ou actuelle) rémunération brute (KE/an)	460	1	10	8,67	2,307	-1,648	,114	1,583	,227
N valide (listwise)	460								

Annexe 7

Indice KMO & Test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett ^a		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,833
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	4684,698
	ddl	1128
	Signification de Bartlett	0,000
a. Seules les observations pour lesquelles Environ 33% des observations (SAMPLE) = 1 sont utilisées dans la phase d'analyse.		

Annexe 8

EFA – Maximum de Vraisemblances

(N = 460)

Matrice des types ^a													
	Facteur												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Res3	,982												
Res1	,823												
Res2	,773												
Res5	,619												
Res4	,420				,314								
Visisf3	,342												
Visisf2													
Sefp2		1,013											
Sefp1		,969											
Sefp3		,843											
Flex2		,469											
Form3			,828										
Form5			,804										
Form4			,691										
Form2			,657										
Comp2				,889									
Comp1				,854									
Comp3				,715									
Tre1					,787								
Tre2					,749								
Tre3					,733								
Tre4					,596							,381	
Ream2						,977							
Ream3						,793							
Ream1						,623							
Afe7							,781						
Afe8							,739						
Afe2							,646						,332
Afe1							,628						
Cval2								,867					
Cval1								,765					
Cval3		,319						,586					
Cval4		,383						,523					
Ant3									,868				
Ant2									,658				
Ant1													
Polyv1										,759			
Flex3										,442			
Ployv2										,387			
Flex1										,363			
Afe4											,649		
Afe3											,608		
Afe6											,414		
Form6												,549	
Form7												,389	
Form1									,351				
Visisf1													,400
Polyv3													

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.
Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 9 itérations.

Annexe 9

EFA – Analyse Factorielle (N = 161)

Matrice des types ^{a, b}											
	Facteur										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Res3	1,114										
Res1	,949										
Res2	,730										
Res5	,632										
Res4	,473					,351					
Visisf3	,363										
Visisf1											
Sefp2		,964									
Sefp1		,955									
Sefp3		,750									
Flex2		,598						,333			
Form3			,847								
Form5			,811								
Form4			,706								
Form2			,687								
Ant3			,454								
Form7			,428								
Ream2				1,010							
Ream3				,871							
Ream1				,721							
Cval2				,494							-,394
Cval1				,348							
Comp2					,939						
Comp1					,906						
Comp3					,767						
Tre2						,956					
Tre1						,880					
Tre3						,729					
Tre4						,698					
Form1						,378					
Form6											
Ployv2											
Afe7							,905				
Afe8							,723				
Afe1							,628				
Afe2							,550				,359
Ant2											
Afe4								,729			
Afe3								,691			
Afe6								,356			
Cval3									1,142		
Cval4		,379							,565		
Polyv1										,522	
Flex3										,374	
Flex1					,335					,360	
Ant1										,317	
Polyv3											,448
Visisf2											,390

Annexe 10

Tableau des Indices de Modification

(N =161)

Indices Modification				
Covariances: (Group number 1 - Default model)				
			M.I.	Par
e25	<-->	e27	16,213	-1,223
e16	<-->	e24	10,556	-0,552
e9	<-->	e11	12,414	-0,82
e8	<-->	e26	14,637	-0,746
e8	<-->	e9	13,746	1,013
e6	<-->	e19	14,841	0,214
e3	<-->	e4	11,654	0,313
e2	<-->	Tre	11,734	0,176

Il y a une proposition de covariance entre les erreurs des items Sefp1 (e6) et Ream1 (e19) mais cela est incompatible car ces items appartiennent à des construits distincts.

La manipulation est possible au niveau des items Form2 (e8) et Form5 (e26) car il s'agit du même construit ; ainsi que pour les items Afe1 (e25) et Afe8 (e27).

Au niveau du contenu des items, Afe2 (envisager de devenir entrepreneur) et Afe8 (envisager une activité non salariée) se ressemblant, on élimine Afe8.

De la même manière, Form3 (envisager de se former – formation courte ou longue) et Form5 (envisager de se former au prix de quelques sacrifices) étant similaires au niveau du contenu, on supprime Form5.

Annexe 11 - Matrice des Résidus Standardisés de Covariance – V1

(N= 161)

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)																										
	Afe8	Form5	Afe1	Afe7	Afe2	Ream2	Ream3	Ream1	Tre3	Tre1	Tre2	Tre4	Comp1	Comp2	Comp3	Form3	Form4	Form2	Sefp2	Sefp1	Sefp3	Res3	Res1	Res2	Res5	
Afe8	0																									
Form5	1,723	0																								
Afe1	-1,547	-0,234	0																							
Afe7	0,47	-0,701	0,617	0																						
Afe2	1,283	1,325	-0,005	-0,914	0																					
Ream2	-0,799	-0,668	0,186	-0,099	0,091	0																				
Ream3	0,18	-0,327	-0,137	-0,514	0,701	0,07	0																			
Ream1	0,134	-1,297	0,778	0,614	1,266	-0,041	-0,086	0																		
Tre3	0,478	0,696	1,357	0,302	0,627	0,244	-0,338	0,666	0																	
Tre1	-0,895	-0,341	0,527	-0,318	-0,447	-0,071	-0,118	0,662	-0,289	0																
Tre2	-1,327	0,344	0,885	-1,61	1,246	-0,577	0,062	0,411	-0,516	0,408	0															
Tre4	-0,217	-1,447	1,492	0,311	1,388	0,156	0,654	0,959	1,325	-0,367	-0,357	0														
Comp1	-1,832	-0,93	-0,665	-1,191	-1,194	0,407	-0,414	1,129	-1,603	-0,69	-0,484	0,342	0													
Comp2	0,686	-1,047	0,838	0,109	-0,027	-0,48	-1,103	0,643	-0,869	0,397	0,54	0,684	0,028	0												
Comp3	1,371	-0,495	0,96	0,628	1,315	0,1	0,363	0,868	-0,489	0,133	0,285	1,121	0,095	-0,108	0											
Form3	0,257	0,627	-0,761	-1,553	0,623	-0,751	-0,136	-1,069	-0,334	-1,134	-0,219	-1,812	0,342	-0,214	-0,086	0										
Form4	0,633	0,042	0,358	-0,352	0,558	1,191	1,115	-0,77	1,882	0,919	1,317	0,533	0,843	0,667	0,966	-1,162	0									
Form2	0,403	-1,128	0,055	-0,677	0,581	2,042	1,566	0,685	0,242	-0,02	0,621	-0,18	1,407	0,805	1,752	0,359	1,55	0								
Sefp2	-0,272	0,161	-0,288	0,278	-0,89	-0,178	-1,339	0,475	-0,165	-0,423	0,01	-0,297	-0,029	-0,393	-0,045	-0,753	-0,419	0,484	0							
Sefp1	0,314	0,201	0,409	0,645	-0,619	-0,123	-0,963	1,705	-0,435	-0,078	0,945	0,407	0,864	0,989	1,044	-0,157	-0,035	1,087	0,026	0						
Sefp3	0,168	0,296	0,203	0,593	0,495	0,93	0,063	1,303	0,51	0,367	1,002	0,664	-0,316	-0,859	-0,15	-0,349	0,904	0,591	0,038	-0,234	0					
Res3	-0,857	-0,174	0,717	-0,925	0,804	-0,314	-0,774	-0,288	0,091	-0,676	-0,852	-0,758	-0,893	0,13	0,324	-1,346	0,79	0,982	-0,424	-0,393	-0,39	0				
Res1	-2,477	-0,62	0,033	-1,821	-1,188	0,317	-0,597	0,477	0,205	-0,841	-0,835	-0,395	-0,925	-0,168	0,437	-1,654	0,397	0,414	-0,214	-0,071	0,197	0,592	0			
Res2	-0,049	-0,226	1,322	-0,21	1,287	0,558	0,148	0,554	2,027	1,016	1,066	1,046	-0,178	1,151	1,344	-0,927	1,143	0,909	0,303	1,039	0,336	-0,099	-0,421	0		
Res5	0,413	1,084	2,369	0,986	1,707	-0,078	-0,666	0,537	1,264	0,437	0,054	0,162	-1,81	-0,724	0,275	-0,103	1,156	0,957	0,607	1,304	-0,011	-0,027	-0,677	0,078	0	

La matrice des résidus correspond à la différence entre la matrice des données et la matrice du modèle. Quand cette matrice est standardisée, cela engendre une matrice de Z scores (ie résidus standardisés). La question est la suivante : la matrice des résidus est-elle proche de 0 ? Tous les Z scores supérieurs à 2 ou 3 indiquent des valeurs significativement différentes de 0, avec une significativité respective de 0,05 ou de 0,01. En l'occurrence, on examine cette matrice avec des Z scores > à 2. L'interface est limitée pour Ream2 & Form2 (2,042) ; c'est aussi le cas pour Res2 & Tre3 (2,027). L'interface est négative (-2,477) pour Res1 & Afe8 et positive (2,369) pour Afe1 & Res5.

Annexe 12 - Matrice des Résidus Standardisés de Covariances – après épuration

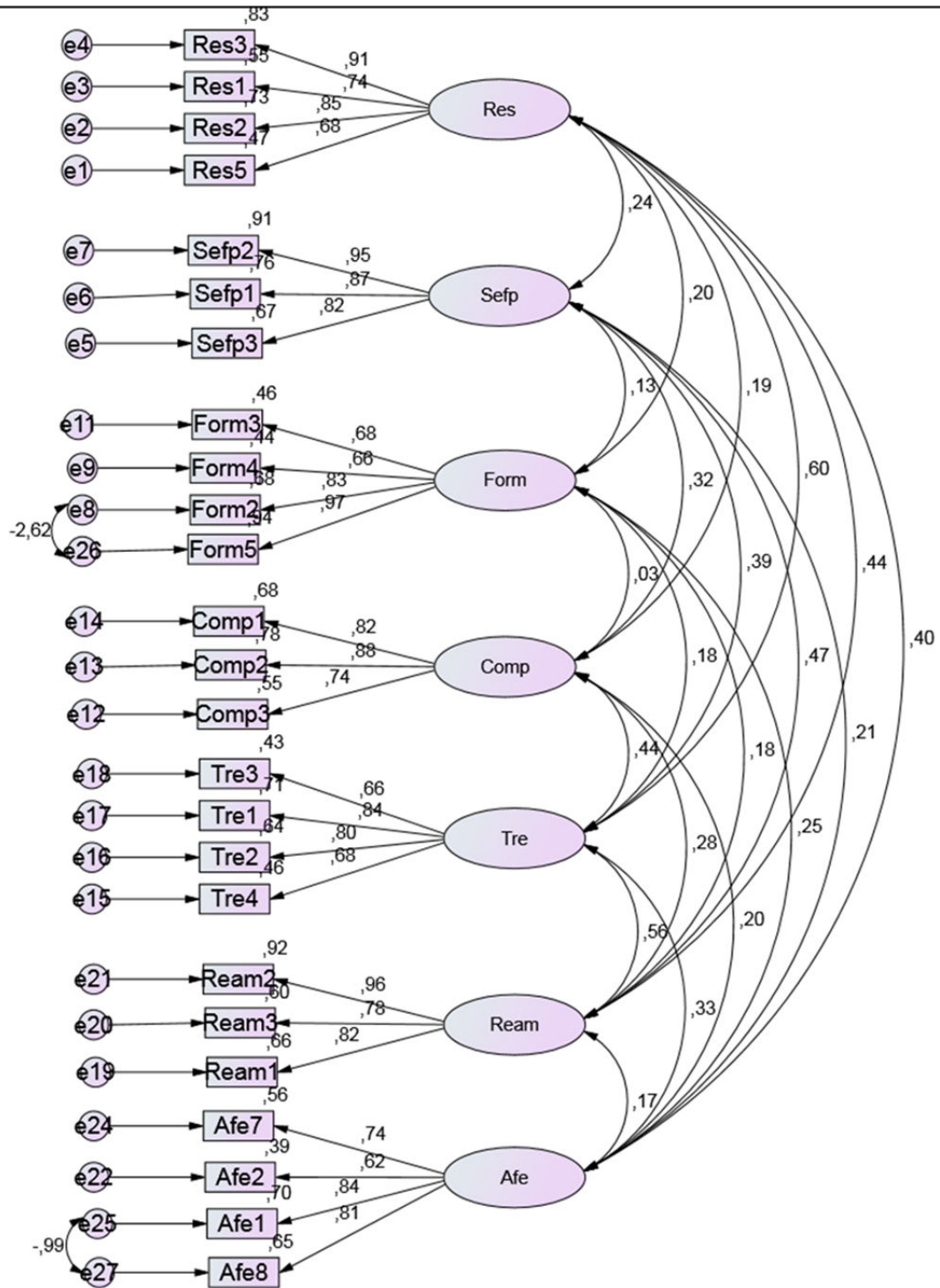
(N = 161)

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)																								
	Form5	Afe1	Afe7	Afe2	Ream2	Ream3	Ream1	Tre3	Tre1	Tre2	Tre4	Comp1	Comp2	Comp3	Form3	Form4	Form2	Sefp2	Sefp1	Sefp3	Res3	Res1	Res2	Res5
Form5	0																							
Afe1	-0,218	0																						
Afe7	-0,188	0,119	0																					
Afe2	1,798	-0,269	0,072	0																				
Ream2	-0,673	-0,223	-0,023	0,197	0																			
Ream3	-0,332	-0,471	-0,454	0,787	0,072	0																		
Ream1	-1,303	0,424	0,678	1,357	-0,041	-0,093	0																	
Tre3	0,697	0,704	0,226	0,618	0,24	-0,345	0,658	0																
Tre1	-0,335	-0,281	-0,406	-0,453	-0,065	-0,118	0,662	-0,285	0															
Tre2	0,348	0,102	-1,696	1,237	-0,579	0,056	0,405	-0,519	0,419	0														
Tre4	-1,448	0,812	0,229	1,376	0,145	0,642	0,946	1,31	-0,371	-0,369	0													
Comp1	-0,944	-0,962	-1,11	-1,093	0,4	-0,423	1,119	-1,608	-0,689	-0,488	0,332	0												
Comp2	-1,061	0,522	0,201	0,085	-0,481	-1,106	0,64	-0,866	0,408	0,545	0,682	0,024	0											
Comp3	-0,507	0,692	0,705	1,41	0,098	0,359	0,864	-0,488	0,141	0,287	1,118	0,087	-0,098	0										
Form3	0,66	-0,756	-1,102	1,04	-0,764	-0,147	-1,081	-0,34	-1,138	-0,225	-1,82	0,326	-0,229	-0,099	0									
Form4	0,055	0,358	0,086	0,956	1,174	1,099	-0,786	1,872	0,911	1,306	0,521	0,826	0,65	0,952	-1,179	0								
Form2	-1,135	0,049	-0,299	0,927	2,022	1,548	0,667	0,229	-0,033	0,606	-0,195	1,391	0,789	1,738	0,325	1,5	0							
Sefp2	0,166	-0,507	0,578	-0,602	-0,177	-1,342	0,472	-0,168	-0,418	0,009	-0,304	-0,035	-0,39	-0,044	-0,752	-0,42	0,48	0						
Sefp1	0,207	0,207	0,923	-0,353	-0,119	-0,964	1,704	-0,436	-0,071	0,947	0,402	0,86	0,993	1,045	-0,156	-0,036	1,084	0,025	0					
Sefp3	0,301	0,015	0,853	0,747	0,934	0,063	1,302	0,51	0,374	1,003	0,66	-0,319	-0,855	-0,148	-0,348	0,904	0,588	0,038	-0,23	0				
Res3	-0,171	-0,204	-0,924	0,892	-0,311	-0,776	-0,29	0,089	-0,668	-0,85	-0,766	-0,89	0,139	0,329	-1,351	0,779	0,968	-0,423	-0,392	-0,388	0			
Res1	-0,621	-0,731	-1,827	-1,123	0,311	-0,605	0,469	0,196	-0,843	-0,843	-0,41	-0,926	-0,165	0,439	-1,662	0,385	0,399	-0,218	-0,074	0,195	0,582	0		
Res2	-0,221	0,439	-0,207	1,373	0,563	0,149	0,554	2,028	1,028	1,071	1,041	-0,174	1,159	1,35	-0,931	1,134	0,896	0,305	1,042	0,339	-0,088	-0,427	0	
Res5	1,084	1,629	0,981	1,771	-0,082	-0,672	0,53	1,257	0,436	0,048	0,149	-1,81	-0,72	0,277	-0,11	1,145	0,944	0,604	1,302	-0,012	-0,033	-0,694	0,076	0

Il existe une interface limite pour Ream2 et Form2 (2,022) ; c'est également le cas pour Res2 et Tre3 (2,028)

Le modèle est, globalement bon, avec très peu de zones de tension.

ANNEXE 13 - Echelle de Mesure (avant épuration) - (N=161)



Modèle de Mesure Full Factors (N=161)
 $\chi^2 = 355,528$ DL= 252 $\chi^2/df = 1,411$ P= ,000 AGFI= ,819 TLI= ,944 CFI= ,953 RMSEA= ,051 PCLOSE= ,453

Annexe 14 – Qualité Psychométrique du Modèle de mesure

(Echantillon exploratoire - N=161)

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
Res5	<---	Res	0,686
Res2	<---	Res	0,854
Res1	<---	Res	0,745
Res3	<---	Res	0,908
Sefp3	<---	Sefp	0,817
Sefp1	<---	Sefp	0,873
Sefp2	<---	Sefp	0,955
Form2	<---	Form	0,833
Form4	<---	Form	0,728
Form3	<---	Form	0,602
Comp3	<---	Comp	0,741
Comp2	<---	Comp	0,876
Comp1	<---	Comp	0,83
Tre4	<---	Tre	0,682
Tre2	<---	Tre	0,801
Tre1	<---	Tre	0,84
Tre3	<---	Tre	0,657
Ream1	<---	Ream	0,812
Ream3	<---	Ream	0,775
Ream2	<---	Ream	0,961
Afe2	<---	Afe	0,584
Afe7	<---	Afe	0,74
Afe1	<---	Afe	0,85

Validité Convergente & Discriminante : Echantillon 1 (N=161)

	Construit	Res	Sefp	Form	Comp	Tre	Ream	Afe	Min (rho VC)
Val. Convergente	Rho VC	0,645	0,781	0,529	0,668	0,561	0,728	0,537	0,529
Fiabilité	CR	0,878	0,914	0,768	0,858	0,835	0,888	0,773	
Fiabilité	Alpha	0,874	0,912	0,761	0,856	0,832	0,884	0,764	

Annexe 15

Corrélations Echantillon 1

(N=161)

Correlations: (Group number 1 - Default model)					
			Estimate	Cor ²	Max Cor ²
Res	<-->	Sefp	0,241	0,058	0,358
Res	<-->	Form	0,254	0,065	
Res	<-->	Comp	0,187	0,035	
Res	<-->	Tre	0,598	0,358	
Res	<-->	Ream	0,442	0,195	
Res	<-->	Afe	0,481	0,231	
Sefp	<-->	Form	0,106	0,011	
Sefp	<-->	Comp	0,323	0,104	
Sefp	<-->	Tre	0,387	0,150	
Sefp	<-->	Ream	0,471	0,222	
Sefp	<-->	Afe	0,235	0,055	
Form	<-->	Comp	0,17	0,029	
Form	<-->	Tre	0,255	0,065	
Form	<-->	Ream	0,294	0,086	
Form	<-->	Afe	0,232	0,054	
Comp	<-->	Tre	0,442	0,195	
Comp	<-->	Ream	0,28	0,078	
Comp	<-->	Afe	0,205	0,042	
Tre	<-->	Ream	0,554	0,307	
Tre	<-->	Afe	0,403	0,162	
Ream	<-->	Afe	0,227	0,052	

Annexe 16

Validité par construit – Autres Formes d'Emploi

(N = 161)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Afe2	<---	Afe	0,584	0,659		
Afe7	<---	Afe	0,74	0,452		
Afe1	<---	Afe	0,85	0,278		
					1,611	sum (lambda ²)
					1,389	sum (1-lambda ²)
					0,537	Rho vc
					4,726	(Sum lambda) ²
					0,773	Joreskog rho
					0,764	Cronbach Alpha

Just fill in this 4 column by copying from amos

3 Item numbers

Annexe 17

Validité par construit – Compétence

(N = 161)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Comp3	<---	Comp	0,741	0,451		
Comp2	<---	Comp	0,876	0,233		
Comp1	<---	Comp	0,83	0,311		
					2,005	sum (lambda ²)
					0,995	sum (1-lambda ²)
					0,668	Rho vc
					5,988	(Sum lambda) ²
					0,858	Joreskog rho
					0,856	Cronbach Alpha

↑

Just fill in this 4 column by copying from amos

3
Item numbers

Annexe 18

Validité par construit – Formation

(N=161)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Form2	<---	Form	0,833	0,306		
Form4	<---	Form	0,728	0,470		
Form3	<---	Form	0,602	0,638		
					1,586	sum (lambda ²)
					1,414	sum (1-lambda ²)
					0,529	Rho vc
					4,679	(Sum lambda) ²
					0,768	Joreskog rho
					0,761	Cronbach Alpha

↑

Just fill in this 4 column by copying from amos

3 **Item numbers**

Annexe 19

Validité par construit – Connaissance de la Réalité du Marché

(N = 161)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²	
Ream1	<---	Ream	0,812	0,341	
Ream3	<---	Ream	0,775	0,399	
Ream2	<---	Ream	0,961	0,076	
					2,183 sum (lambda ²)
					0,817 sum (1-lambda ²)
					0,728 Rho vc
					6,492 (Sum lambda) ²
					0,888 Joreskog rho
					0,884 Cronbach Alpha

Just fill in this 4 column by copying from amos

3 Item numbers

Annexe 20

Validité par construit - Réseau

(N=161)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Res5	<---	Res	0,686	0,529		
Res2	<---	Res	0,854	0,271		
Res1	<---	Res	0,745	0,445		
Res3	<---	Res	0,908	0,176	2,579	sum (lambda ²)
					1,421	sum (1-lambda ²)
					0,645	Rho vc
					10,195	(Sum lambda) ²
					0,878	Joreskog rho
					0,874	Cronbach Alpha

↑

Just fill in this 4 column by copying from amos

4 Item numbers

Annexe 21

Validité par construit – Sentiment d'Efficacité Personnelle

(N=161)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda²		
Sefp3	<---	Sefp	0,817	0,333		
Sefp1	<---	Sefp	0,873	0,238		
Sefp2	<---	Sefp	0,955	0,088		
					2,342	sum (lambda²)
					0,658	sum (1-lambda²)
					0,781	Rho vc
					6,996	(Sum lambda)²
					0,914	Joreskog rho
					0,912	Cronbach Alpha

Just fill in this 4 column by copying from amos

3

Item numbers

Annexe 22

Validité par construit – Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)

(N = 161)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda²		
Tre4	<---	Tre	0,682	0,535		
Tre2	<---	Tre	0,801	0,358		
Tre1	<---	Tre	0,84	0,294		
Tre3	<---	Tre	0,657	0,568	2,244	sum (lambda²)
					1,756	sum (1-lambda²)
					0,561	Rho vc
					8,880	(Sum lambda)²
					0,835	Joreskog rho
					0,832	Cronbach Alpha

↑

Just fill in this 4 column by copying from amos

4 Item numbers

Annexe 23

Validité par construit - Autres Formes d'Emploi

(N = 299)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda²
Afe2	<---	Afe	0,638	0,593
Afe7	<---	Afe	0,586	0,657
Afe1	<---	Afe	0,737	0,457

Just fill in this 4 column by copying from amos

1,294 sum (lambda²)

1,706 sum (1-lambda²)

0,431 Rho vc

3,846 (Sum lambda)²

0,693 Joreskog rho

0,689 Cronbach Alpha

3

Item numbers

Annexe 24

Validité par construit – Compétence

(N = 299)

[illegible]

Annexe 25

Validité par construit – Formation

(N = 299)

[illegible]

Annexe 26

Validité par construit – Connaissance de la Réalité du Marché

(N = 299)

[illegible]

Annexe 27

Validité par construit – Réseau

(N = 299)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda²		
Res5	<---	Res	0,676	0,543		
Res2	<---	Res	0,82	0,328		
Res1	<---	Res	0,739	0,454		
Res3	<---	Res	0,828	0,314	2,361	sum (lambda²)
					1,639	sum (1-lambda²)
					0,590	Rho vc
					9,382	(Sum lambda)²
					0,851	Joreskog rho
					0,849	Cronbach Alpha

Just fill in this 4 column by copying from amos

4

Item numbers

Annexe 28

Validité par construit – Sentiment d'Efficacité Personnelle

(N = 299)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Sefp3	<---	Sefp	0,809	0,346		
Sefp1	<---	Sefp	0,889	0,210		
Sefp2	<---	Sefp	0,967	0,065		
						2,380 sum (lambda ²)
						0,620 sum (1-lambda ²)
						0,793 Rho vc
						7,102 (Sum lambda) ²
						0,920 Joreskog rho
						0,917 Cronbach Alpha
					3	Item numbers

Annexe 30 - *Corrélations Echantillon 2*

(N=299)

Corrélations		Number 2			
Correlations: (Group number 2 - Default model)					
			Estimate	Cor ²	Max Cor ²
Res	<-->	Sefp	0,292	0,085264	0,266256
Res	<-->	Form	0,256	0,065536	
Res	<-->	Comp	0,155	0,024025	
Res	<-->	Tre	0,501	0,251001	
Res	<-->	Ream	0,349	0,121801	
Res	<-->	Afe	0,355	0,126025	
Sefp	<-->	Form	0,033	0,001089	
Sefp	<-->	Comp	0,146	0,021316	
Sefp	<-->	Tre	0,457	0,208849	
Sefp	<-->	Ream	0,373	0,139129	
Sefp	<-->	Afe	0,159	0,025281	
Form	<-->	Comp	0,184	0,033856	
Form	<-->	Tre	0,296	0,087616	
Form	<-->	Ream	0,135	0,018225	
Form	<-->	Afe	0,258	0,066564	
Comp	<-->	Tre	0,261	0,068121	
Comp	<-->	Ream	0,197	0,038809	
Comp	<-->	Afe	-0,044	0,001936	
Tre	<-->	Ream	0,516	0,266256	
Tre	<-->	Afe	0,275	0,075625	
Ream	<-->	Afe	0,166	0,027556	

Annexe 31

Validité par construit – Compétences

(N = 299)

Sans Afe

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Comp3	<---	Comp	0,701	0,509		
Comp2	<---	Comp	0,857	0,266		
Comp1	<---	Comp	0,821	0,326		
					1,900	sum (lambda ²)
					1,100	sum (1-lambda ²)
					0,633	Rho vc
					5,660	(Sum lambda) ²
					0,837	Joreskog rho
					0,834	Cronbach Alpha

Just fill in this 4 column by copying from amos

3 Item numbers

Annexe 32

Validité par construit – Formation

(N = 299)

Sans Afe

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Form2	<---	Form	0,894	0,201		
Form4	<---	Form	0,773	0,402		
Form3	<---	Form	0,545	0,703		
						1,694 sum (lambda ²)
						1,306 sum (1-lambda ²)
						0,565 Rho vc
						4,893 (Sum lambda) ²
						0,789 Joreskog rho
						0,774 Cronbach Alpha
Just fill in this 4 column by copying from amos 3 Item numbers						

Annexe 33

Validité par construit – Connaissance de la Réalité du Marché

(N = 299)

Sans Afe

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Ream1	<---	Ream	0,793	0,371		
Ream3	<---	Ream	0,809	0,346		
Ream2	<---	Ream	0,985	0,030		
					2,254	sum (lambda ²)
					0,746	sum (1-lambda ²)
					0,751	Rho vc
					6,693	(Sum lambda) ²
					0,900	Joreskog rho
					0,895	Cronbach Alpha
					3	Item numbers

Just fill in this 4 column by copying from amos

Annexe 34

Validité par construit – Réseau

(N = 299)

Sans Afe

[illegible]

Annexe 35

Validité par construit – Sentiment d'efficacité personnelle

(N = 299)

Sans Afe

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda²		
Sefp3	<---	Sefp	0,809	0,346		
Sefp1	<---	Sefp	0,888	0,211		
Sefp2	<---	Sefp	0,968	0,063		
					2,380	sum (lambda ²)
					0,620	sum (1-lambda ²)
					0,793	Rho vc
					7,102	(Sum lambda) ²
					0,920	Joreskog rho
					0,917	Cronbach Alpha
↑						
Just fill in this 4 column by copying from amos						
					3	Item numbers

Annexe 36

Validité par construit – Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)

(N=299)

Sans Afe

[illegible]

Annexe 37

Validité par construit – Compétences

(N = 460)

[illegible]

Annexe 38

Validité par construit – Formation

(N = 460)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Form2	<---	Form	0,865	0,252		
Form4	<---	Form	0,765	0,415		
Form3	<---	Form	0,568	0,677		
					1,656	sum (lambda ²)
					1,344	sum (1-lambda ²)
					0,552	Rho vc
					4,831	(Sum lambda) ²
					0,782	Joreskog rho
					0,771	Cronbach Alpha

↑

Just fill in this 4 column by copying from amos

Item numbers
3

Annexe 39

Validité par construit – Connaissance de la Réalité du Marché

(N = 460)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Ream1	<---	Ream	0,799	0,362		
Ream3	<---	Ream	0,799	0,362		
Ream2	<---	Ream	0,972	0,055		
					2,222	sum (lambda ²)
					0,778	sum (1-lambda ²)
					0,741	Rho vc
					6,605	(Sum lambda) ²
					0,895	Joreskog rho
					0,891	Cronbach Alpha

Just fill in this 4 column by copying from amos

3 Item numbers

Annexe 40

Validité par construit – Réseau

(N = 460)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda²		
Res5	<---	Res	0,674	0,546		
Res2	<---	Res	0,827	0,316		
Res1	<---	Res	0,744	0,446		
Res3	<---	Res	0,859	0,262	2,430	sum (lambda²)
					1,570	sum (1-lambda²)
					0,607	Rho vc
					9,635	(Sum lambda)²
					0,860	Joreskog rho
					0,857	Cronbach Alpha

Just fill in this 4 column by copying from amos

4 Item numbers

Annexe 41

Validité par construit – Sentiment d'Efficacité Personnelle

(N = 460)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Sefp3	<---	Sefp	0,812	0,341		
Sefp1	<---	Sefp	0,883	0,220		
Sefp2	<---	Sefp	0,963	0,073		
					2,366	sum (lambda ²)
					0,634	sum (1-lambda ²)
					0,789	Rho vc
					7,065	(Sum lambda) ²
					0,918	Joreskog rho
					0,915	Cronbach Alpha
					3	Item numbers

Just fill in this 4 column by copying from amos

Annexe 42

Validité par construit – Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)

(N = 460)

Indicators	<==	Factor	lambda	1-lambda ²		
Tre4	<---	Tre	0,574	0,671		
Tre2	<---	Tre	0,844	0,288		
Tre1	<---	Tre	0,813	0,339		
Tre3	<---	Tre	0,564	0,682	2,021	sum (lambda ²)
					1,979	sum (1-lambda ²)
					0,505	Rho vc
					7,812	(Sum lambda) ²
					0,798	Joreskog rho
					0,789	Cronbach Alpha
				4	Item numbers	

Just fill in this 4 column by copying from amos

Verbatim (extraits) « Sentiment d'Employabilité » & Echelle finale

(34 entretiens face/face - semi-directifs – durée : 1h30 à 2h – Janvier à Mai 2013)

✓ Connaissance de la réalité du marché

« Moi, je considère que ...oui...que je suis employable... après est ce que le marché (ou est-ce que les employeurs) me considèrent comme employable ?...c'est une autre question...j'espère que oui...parce que je suis motivé à être utile...donc à rendre service...donc, à m'impliquer dans une activité ou une société » I2

« Le problème, c'est si je veux absolument, maintenant, me repositionner sur Paca...le marché sur Paca...en particulier, le tissu industriel est petit...cela, représente 15 ou 20 % de l'activité économique ...donc, il y a peu d'offres. Les sièges des grandes entreprises sont, souvent, pour le moins à Paris et sinon beaucoup plus loin maintenant et...si on veut rester absolument sur la zone Sud Est, après avoir voyagé pendant des années, cela demande un peu plus de patience, un peu plus d'efforts, un peu moins d'exigences....moins d'exigences » I8

« Oui, pourquoi ? mon bagage linguistique, ma connaissance du marché européen...Suisse, Allemagne, Bénélux..., le carnet d'adresses y compris en Europe... Et non, car j'ai aussi une accumulation d'expériences...un peu désordonnées...où l'on peut déplorer une non linéarité du parcours...tout cela fait que pour le « lecteur de cv » qui va passer quelques secondes sur ce document...cela va avoir un effet peut-être repoussoir, répulsif...compliqué à comprendre. De plus, même en cachant mon âge sur le cv, comme recommandé...on peut retrouver ou calculer mon âge » I16

« Avec le recul...j'ai des périodes de doute...là, je me dis que compte tenu, d'une part, du marché de l'emploi français et, d'autre part, des critères hyper sélectifs en vigueur...bien, mon employabilité, j'ai intérêt à élargir, géographiquement parlant, et hors de France, quoi ! Comme je suis trilingue avec l'anglais et l'italien et que mon domaine d'activités, c'est la chimie et le secteur pharmaceutique...donc, oui, maintenant, je regarde du côté de la Suisse et de l'Italie...oui...sinon, je suis, probablement, ici, inemployable...sinon, il reste la solution d'une nouvelle reconversion professionnelle, mais laquelle ? Parce que lors du dernier Forum des Séniors, on parle beaucoup de reconversion professionnelle, de bouger, pour revenir sur le marché de l'emploi...mais, je ne suis pas encore décidé...parce que revenir à la création d'entreprise, actuellement...j'aimerais, plutôt, revenir sur une fonction salariée à mon avant-dernier poste, avant-dernier secteur d'appartenance...mais, est-ce possible ? » I17

✓ Capitalisation de l'expérience – Compétences

« Ensuite, parce que je considère que j'ai plus d'expérience...que lorsque j'en avais en sortant de la fac...j'ai rencontré différentes situations...j'ai pu y faire face» I2

« Je le suis totalement...employable...mes compétences ...je suis motivée pour travailler...je pense que celui qui ne m'emploie pas ...c'est un peu...un peu du gaspillage...je pense, qu'au final, on est plus rapide en compréhension des choses...la connaissance, l'expérience accumulée... » I7

« Enormément...peut-être encore plus qu'avant...quand j'ai débuté ma carrière. Le bénéfice de mon expérience, la pertinence de certaines compétences encore utilisables comme la comptabilité, l'audit...heu...les RH aussi » I19

✓ Capacité à se former

« Donc, pourquoi je suis employable ? J'estime que j'ai un seuil d'employabilité qui n'est pas trop mauvais ...c'est que je me suis formée moi-même...j'ai eu la chance d'avoir un compagnon qui pouvait...compléter ...financièrement ...la privation que cela me faisait ...de...voilà...et, ensuite, je n'ai eu que des emplois ...que l'on appelle, aujourd'hui, précaires ! » I4

« Absolument..., j'ai plusieurs « étiquettes » : que ce soit, dans le secteur de la Grande Distribution, que ce soit dans le domaine du commercial, de l'insertion...et dernièrement, je me suis aperçu qu'en matière d'animation, de dynamisation d'individus...j'ai eu la chance, récemment, de suivre une formation en coaching et cela m'a servi, là, sur ma dernière mission de consulting...on reçoit...on a toujours à donner...et on a toujours à prouver » I12

✓ Réseau

« Oui, tout-à-fait. Pourquoi ? Parce que je n'ai pas été ...je dirais...bon, j'ai quitté l'entreprise où j'ai travaillé pendant, pendant longtemps et du fait, du fait, de restructurations mondiales, quoi...bon, ce n'est pas de mon fait. Mon entreprise quitte un continent pour des raisons stratégiques...bon, d'un seul coup, il y a des milliers de personnes qui se retrouvent sans emploi, voilà...qui se retrouvent sans employeur...et cette société, mondiale et connue, qui autrefois existait en France...vient de quitter le sol français...donc, c'est mécanique quoi...donc, ce n'est pas le fait d'une personne...c'est le fait de ...bon, des milliers de personnes sont parties...des milliers...ouais, des milliers...donc...je ne me sens pas du tout personnellement challengé même si il faut aujourd'hui que je me challenge pour avancer, pour me repositionner. Il faut que je me secoue, il faut que je me remette en cause. Mais, cela n'est pas ...ce n'est pas une décision qui a trait à ma personne ou qui serait liée à ...c'est...ma compagnie pétrolière a quitté le continent africain, voilà quoi ! I8

✓ **Sentiment d'efficacité Personnel**

«Donc, est ce que je me sens employable ? Ben oui, comme je l'ai été pendant des années avec des scores excellents, excellents...au sein d'une multinationale de 100 000 personnes, quand même. Aujourd'hui, même si l'on a un poste important, très important...dans le top 10, quoi...aujourd'hui, tout le monde peut disparaître, d'un coup, quoi ! c'est le tsunami...on peut être petit, grand, âgé ou jeune...le tsunami rase tout ! tout ! c'est de la mécanique, c'est comme un rouleau compresseur... cela rase tout...c'est vraiment le tsunami...on peut être en bonne santé ou pas bonne santé...grand, petit, âgé, pas âgé...le tsunami enlève tout...donc, voilà...donc...si, on est en bonne santé...du jour au lendemain, cela repart, cela doit repartir...mais, il faut avoir l'opportunité. Il faut qu'il y ait des opportunités et puis, il faut être suffisamment actif, vigilant pour savoir saisir au bon moment, quoi...savoir saisir les fenêtres ...il faut saisir...il faut être sur le qui-vive...mais indépendamment de cela, j'ai, quand même, des recommandations qui sont très élevées auprès de personnalités du Medef...enfin des personnes qui peuvent cautionner ma candidature, demain, sur des postes à haut niveau, quoi...à haut niveau. Des gens qui sont connus et reconnus, au niveau français...du pays...donc, je n'ai pas de souci » I8

✓ **Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)**

« Mais, j'ai zappé l'aspect comment dire...les modalités de recherche d'emploi qui évoluent...vite...les techniques de recherche d'emploi...les exigences des recruteurs, les critères évolutifs » I16

« Je consulte beaucoup le site...pas pour les offres...plutôt pour prendre la température du marché...plutôt de la veille » I26

« Oui...quand même...parce que je suis « dans » l'emploi...je connais l'emploi et ses critères » I33

Annexe 44

Annexe Dummy Coding

DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.

**RECODE Sex (2=1) (ELSE=0) INTO Female.
EXECUTE.**

**RECODE LieuForm (2=1) (ELSE=0) INTO Dipletrg.
EXECUTE.**

**RECODE Diplsup (1=1) (ELSE=0) INTO Ingen.
EXECUTE.**

**RECODE Diplsup (2=1) (ELSE=0) INTO Esc.
EXECUTE.**

**RECODE Diplsup (3=1) (ELSE=0) INTO Univ.
EXECUTE.**

**RECODE Situfam (1=1) (ELSE=0) INTO Celib.
EXECUTE.**

**RECODE Situpro (2=1) (ELSE=0) INTO DemEmploi.
EXECUTE.**

Annexe 45

Tableau récapitulatif des indices d'ajustement concernant la Situation Professionnelle comme variable prédictive

(Logiciel MPlus)

Chi-Square Test of Model Fit						
Value	516.925*	CHI DEUX				
Degrees of Freedom	309	DL				
P-Value	0.0000					
Scaling Correction Factor	1.0268					
for MLR						
* The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used for chi-square difference testing in the regular way. MLM, MLR and WLSM chi-square difference testing is described on the Mplus website. MLMV, WLSMV, and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.						
RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)						
Estimate	0.038			RMSEA		
90 Percent C.I.	0.032 0.044					
Probability RMSEA <= .05	1.000			PCLOSE		
CFI/TLI						
CFI	0.955					
TLI	0.940					

Annexe 46 – Syntaxe Classes de Sentiment d'Employabilité - (Logiciel MPlus)

Title : Modélisation (Bi) Factorielle du sentiment d'employabilité

Data: File is ND_460_nolabels.dat;

Variable: Names are id Echant Sex Situpro Age LieuForm Nivetude Diplsup Secteur Situfam Enfant Remun

Comp1-Comp3 Ant1-Ant3 Flex1-Flex3 Tre1-Tre4 Sefp1-Sefp3 Form1-Form7 Afe1-Afe4 Afe6-Afe8

Cval1-Cval4 Ream1-Ream3 Polyv1-Polyv3 Visisf1-Visisf3 Res1-Res5;

Idvariable is id;

Classes are CLSE(3);

Auxiliary are Sex Situpro Age LieuForm Nivetude Diplsup Secteur Situfam Enfant Remun

Ant1-Ant3 Flex1-Flex3 Cval1-Cval4 Polyv1-Polyv3 Visisf1-Visisf3;

Usevariables are Res1-Res3 Res5 Sefp1-Sefp3 Form2-Form4 Comp1-Comp3 Tre1-Tre4 Ream1-Ream3;

Analysis:

Type is Mixture;

Processors are 8(starts);

!Starts is 3000 100;

!Lrtstarts is 0 0 500 100;

Optseed is 359063;

Model:

%overall%

Res by Res1-Res3 Res5;

Sefp by Sefp1-Sefp3;

Form by Form2-Form4;

Comp by Comp1-Comp3;

Tre by Tre1-Tre4;

Ream by Ream1-Ream3;

[Res@0 Sefp@0 Form@0 Comp@0 Tre@0 Ream@0];

%CLSE#1%

[Res1-Res3 Res5 Sefp1-Sefp3 Form2-Form4 Comp1-Comp3 Tre1-Tre4 Ream1-Ream3];

%CLSE#2%

[Res1-Res3 Res5 Sefp1-Sefp3 Form2-Form4 Comp1-Comp3 Tre1-Tre4 Ream1-Ream3];

%CLSE#3%

[Res1-Res3 Res5 Sefp1-Sefp3 Form2-Form4 Comp1-Comp3 Tre1-Tre4 Ream1-Ream3];

Output:

!STDYX Modindices(all) Res Tech4;

Tech11;

!Tech14;

Plot:

Type=plot3;

Series=Res1-Res3(*) Res5(*) Sefp1-Sefp3(*) Form2-Form4(*) Comp1-Comp3(*) Ream1-Ream3(*);

Savedata:

File is CLSE_3cl.dat;

ISave is cprobabilities;

Annexe 47

Classification INSEE – Secteurs d'activités

Source : INSEE, Enquête Sine 2010

Extrait de Classification :

*France – Entreprises créées (hors reprises) au cours du 1^{er} semestre 2010
& actives en septembre 2010 et exerçant des activités marchandes non agricoles*

- 1 - Industrie**
- 2 - Construction**
- 3 - Commerce et réparation**
- 4 - Transports et entreposages**
- 5 - Hébergement et restauration**
- 6 - Information et communication**
- 7 - Activités financières et d'assurance**
- 8 - Activités immobilières**
- 9 - Soutien aux entreprises**
- 10 - Enseignement, santé et action sociale**
- 11 - Services aux ménages**

Annexe 48

Prédiction vs Secteurs d'activités d'appartenance

Echantillon global - (N=460)

Tableau croisé																
			SECTEUR													Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
CSE	1	Effectif	27	3	2	1	2	0	22	8	0	6	7	13	91	
		Effectif théorique	18,0	1,8	5,7	1,4	5,7	,6	20,4	7,9	,4	10,9	2,8	15,4	91,0	
		Résidu standardisé	2,1	,9	-1,6	-,3	-1,6	-,8	,4	,0	-,6	-1,5	2,5	-,6		
	2	Effectif	37	3	17	4	10	1	42	18	0	16	5	35	188	
		Effectif théorique	37,2	3,7	11,9	2,9	11,9	1,2	42,1	16,3	,8	22,5	5,7	31,9	188,0	
		Résidu standardisé	,0	-,4	1,5	,7	-,5	-,2	,0	,4	-,9	-1,4	-,3	,6		
	3	Effectif	27	3	10	2	17	2	39	14	2	33	2	30	181	
		Effectif théorique	35,8	3,5	11,4	2,8	11,4	1,2	40,5	15,7	,8	21,6	5,5	30,7	181,0	
		Résidu standardisé	-1,5	-,3	-,4	-,5	1,7	,8	-,2	-,4	1,4	2,4	-1,5	-,1		
Total		Effectif	91	9	29	7	29	3	103	40	2	55	14	78	460	
		Effectif théorique	91,0	9,0	29,0	7,0	29,0	3,0	103,0	40,0	2,0	55,0	14,0	78,0	460,0	

Annexe 49

Prédiction vs Situation Professionnelle

Echantillon global - (N=460)

			SITUPRO		Total
			1	2	
CSE	1	Effectif	85	6	91
		Effectif théorique	77,7	13,3	91,0
		Résidu standardisé	,8	-2,0	
	2	Effectif	161	27	188
		Effectif théorique	160,6	27,4	188,0
		Résidu standardisé	,0	-,1	
	3	Effectif	147	34	181
		Effectif théorique	154,6	26,4	181,0
		Résidu standardisé	-,6	1,5	
Total	Effectif	393	67	460	
	Effectif théorique	393,0	67,0	460,0	

Il y a significativement moins de personnes qui ont un SE faible parmi les demandeurs d'emplois

1 En activité = 1

2 Demandeur = 2

Annexe 50 – Fits Situation Professionnelle (Variable d'influence) - Logiciel MPlus

Number of Free Parameters	141				
Loglikelihood					
H0 Value	-14139.709				
H0 Scaling Correction Factor	1.1661				
for MLR					
H1 Value	-13874.312				
H1 Scaling Correction Factor	1.0705				
for MLR					
Information Criteria					
Akaike (AIC)	28561.418				
Bayesian (BIC)	29143.921				
Sample-Size Adjusted BIC	28696.427				
($n^* = (n + 2) / 24$)					
Chi-Square Test of Model Fit					
Value	516.925*				
Degrees of Freedom	309				
P-Value	0.0000				
Scaling Correction Factor	1.0268				
for MLR					
* The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used for chi-square difference testing in the regular way. MLM, MLR and WLSM chi-square difference testing is described on the Mplus website. MLMV, WLSMV, and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.					
RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)					
Estimate	0.038				
90 Percent C.I.	0.032 0.044				
Probability RMSEA <= .05	1.000				
CFI/TLI					
CFI	0.955				
TLI	0.940				
Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model					
Value	5045.491				
Degrees of Freedom	410				
P-Value	0.0000				
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)					
Value	0.035				

Annexe 51 – Variables vs Situation Professionnelle (Variable d'Influence) – Logiciel MPlus

RES ON	Standardized			p value
AGE	-0,072	0,051	-1,421	0,155
NIVETUDE	0,069	0,05	1,372	0,17
REMUN	0,005	0,053	0,087	0,93
ENFANT	0,029	0,056	0,52	0,603
FEMALE	-0,01	0,053	-0,19	0,849
DIPLETRG	-0,082	0,042	-1,94	0,052
INGEN	0,048	0,09	0,531	0,596
ESC	0,002	0,08	0,027	0,979
UNIV	0,023	0,075	0,313	0,754
CELIBAT	-0,123	0,059	-2,079	0,038
CHOMEUR	0,172	0,042	4,129	0
SEFP ON				
AGE	-0,185	0,056	-3,313	0,001
NIVETUDE	0,011	0,047	0,236	0,814
REMUN	0,081	0,048	1,691	0,091
ENFANT	-0,004	0,054	-0,075	0,94
FEMALE	-0,022	0,047	-0,466	0,641
DIPLETRG	0,001	0,045	0,017	0,986
INGEN	0,014	0,089	0,159	0,874
ESC	0,011	0,071	0,153	0,878
UNIV	0,149	0,074	2,022	0,043
CELIBAT	-0,055	0,052	-1,071	0,284
CHOMEUR	-0,084	0,052	-1,608	0,108
FORM ON				
AGE	-0,056	0,048	-1,164	0,244
NIVETUDE	-0,029	0,051	-0,569	0,569
REMUN	-0,242	0,057	-4,273	0
ENFANT	-0,02	0,055	-0,37	0,712
FEMALE	0,072	0,054	1,348	0,178
DIPLETRG	0,118	0,046	2,583	0,01
INGEN	-0,151	0,093	-1,617	0,106
ESC	-0,094	0,076	-1,246	0,213
UNIV	0,011	0,069	0,16	0,873
CELIBAT	-0,02	0,049	-0,407	0,684
CHOMEUR	0,164	0,052	3,177	0,001
COMP ON				
AGE	-0,049	0,049	-1,005	0,315
NIVETUDE	0,105	0,052	2,014	0,044
REMUN	0,074	0,066	1,131	0,258
ENFANT	-0,018	0,058	-0,313	0,754
FEMALE	-0,013	0,058	-0,224	0,823
DIPLETRG	-0,046	0,067	-0,684	0,494
INGEN	0,029	0,14	0,209	0,834
ESC	0,046	0,099	0,468	0,64
UNIV	0,034	0,099	0,346	0,73
CELIBAT	0,043	0,058	0,744	0,457
CHOMEUR	0,007	0,055	0,133	0,894
TRE ON				
AGE	-0,088	0,052	-1,711	0,087
NIVETUDE	0,055	0,048	1,139	0,255
REMUN	-0,078	0,053	-1,463	0,144
ENFANT	-0,041	0,054	-0,772	0,44
FEMALE	-0,025	0,055	-0,458	0,647
DIPLETRG	0,026	0,064	0,413	0,68
INGEN	0,111	0,1	1,119	0,263
ESC	0,085	0,088	0,968	0,333
UNIV	0,155	0,081	1,92	0,055
CELIBAT	-0,113	0,06	-1,897	0,058
CHOMEUR	0,169	0,05	3,401	0,001
REAM ON				
AGE	-0,137	0,05	-2,771	0,006
NIVETUDE	0,058	0,048	1,202	0,229
REMUN	-0,016	0,056	-0,281	0,778
ENFANT	-0,035	0,055	-0,632	0,528
FEMALE	-0,08	0,05	-1,599	0,11
DIPLETRG	-0,005	0,06	-0,079	0,937
INGEN	-0,049	0,08	-0,612	0,54
ESC	-0,034	0,065	-0,521	0,602
UNIV	0,041	0,066	0,618	0,536
CELIBAT	-0,055	0,056	-0,967	0,334
CHOMEUR	0,104	0,046	2,242	0,025

Annexe 52 – Situation Professionnelle

(Variable influencée)

Logiciel MPLus

MODEL FIT INFORMATION					
Number of Free Parameters	152				
Chi-Square Test of Model Fit					
Value	413.507*				
Degrees of Freedom	309				
P-Value	0.0001				
* The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used for chi-square difference testing in the regular way. MLM, MLR and WLSM chi-square difference testing is described on the Mplus website. MLMV, WLSMV, and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.					
RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)					
Estimate	0.027				
90 Percent C.I.	0.020 0.034				
Probability RMSEA <= .05	1.000				
CFI/TLI					
CFI	0.942				
TLI	0.922				
Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model					
Value	2232.270				
Degrees of Freedom	420				
P-Value	0.0000				
WRMR (Weighted Root Mean Square Residual)					
Value	0.634				

Annexe 53 – Variables vs Situation Professionnelle (Variable Influencée) – Logiciel MPlus

RES ON	Unstandardized			p value	RES ON	Standardized
AGE	-0,025	0,018	-1,406	0,16	AGE	-0,076
NIVETUDE	0,181	0,122	1,493	0,135	NIVETUDE	0,08
ENFANT	-0,005	0,06	-0,076	0,939	ENFANT	-0,005
REMUN	0,011	0,032	0,338	0,735	REMUN	0,02
FEMALE	-0,012	0,137	-0,087	0,931	FEMALE	-0,005
DIPLETGR	-0,467	0,463	-1,008	0,314	DIPLETGR	-0,046
INGEN	0,027	0,28	0,098	0,922	INGEN	0,009
ESC	-0,086	0,355	-0,242	0,809	ESC	-0,019
UNIV	0,149	0,347	0,429	0,668	UNIV	0,032
CELIBAT	-0,464	0,196	-2,368	0,018	CELIBAT	-0,131
SEFP ON					SEFP ON	
AGE	-0,077	0,019	-4,069	0	AGE	-0,193
NIVETUDE	0,018	0,137	0,13	0,896	NIVETUDE	0,006
ENFANT	0,018	0,064	0,276	0,782	ENFANT	0,015
REMUN	0,043	0,039	1,107	0,268	REMUN	0,067
FEMALE	-0,119	0,172	-0,688	0,491	FEMALE	-0,038
DIPLETGR	-0,165	0,653	-0,253	0,8	DIPLETGR	-0,014
INGEN	0,136	0,391	0,348	0,728	INGEN	0,036
ESC	0,074	0,458	0,161	0,872	ESC	0,013
UNIV	0,876	0,453	1,934	0,053	UNIV	0,157
CELIBAT	-0,208	0,249	-0,833	0,405	CELIBAT	-0,048
FORM ON					FORM ON	
AGE	-0,026	0,026	-0,978	0,328	AGE	-0,046
NIVETUDE	-0,082	0,177	-0,462	0,644	NIVETUDE	-0,021
ENFANT	-0,072	0,083	-0,874	0,382	ENFANT	-0,044
REMUN	-0,202	0,054	-3,733	0	REMUN	-0,224
FEMALE	0,297	0,215	1,382	0,167	FEMALE	0,07
DIPLETGR	2,656	0,951	2,792	0,005	DIPLETGR	0,157
INGEN	-1,019	0,457	-2,228	0,026	INGEN	-0,197
ESC	-0,926	0,57	-1,625	0,104	ESC	-0,118
UNIV	-0,024	0,533	-0,045	0,964	UNIV	-0,003
CELIBAT	-0,08	0,308	-0,259	0,796	CELIBAT	-0,013
COMP ON					COMP ON	
AGE	-0,007	0,008	-0,919	0,358	AGE	-0,051
NIVETUDE	0,105	0,051	2,057	0,04	NIVETUDE	0,109
ENFANT	-0,012	0,025	-0,469	0,639	ENFANT	-0,028
REMUN	0,015	0,013	1,184	0,237	REMUN	0,068
FEMALE	-0,019	0,058	-0,325	0,745	FEMALE	-0,018
DIPLETGR	-0,19	0,2	-0,951	0,342	DIPLETGR	-0,045
INGEN	0,03	0,115	0,264	0,792	INGEN	0,023
ESC	0,061	0,155	0,396	0,692	ESC	0,031
UNIV	0,07	0,138	0,504	0,614	UNIV	0,036
CELIBAT	0,055	0,085	0,648	0,517	CELIBAT	0,037
TRE ON					TRE ON	
AGE	-0,03	0,018	-1,685	0,092	AGE	-0,091
NIVETUDE	0,111	0,124	0,893	0,372	NIVETUDE	0,049
ENFANT	-0,072	0,057	-1,267	0,205	ENFANT	-0,074
REMUN	-0,029	0,034	-0,851	0,395	REMUN	-0,055
FEMALE	-0,064	0,136	-0,469	0,639	FEMALE	-0,025
DIPLETGR	0,547	0,606	0,902	0,367	DIPLETGR	0,054
INGEN	0,178	0,305	0,585	0,559	INGEN	0,058
ESC	0,334	0,378	0,883	0,377	ESC	0,072
UNIV	0,695	0,389	1,787	0,074	UNIV	0,151
CELIBAT	-0,418	0,207	-2,023	0,043	CELIBAT	-0,118
REAM ON					REAM ON	
AGE	-0,043	0,016	-2,665	0,008	AGE	-0,138
NIVETUDE	0,19	0,113	1,683	0,092	NIVETUDE	0,087
ENFANT	-0,058	0,052	-1,108	0,268	ENFANT	-0,061
REMUN	-0,007	0,031	-0,216	0,829	REMUN	-0,013
FEMALE	-0,195	0,131	-1,489	0,136	FEMALE	-0,08
DIPLETGR	0,139	0,456	0,305	0,76	DIPLETGR	0,014
INGEN	-0,229	0,279	-0,818	0,413	INGEN	-0,077
ESC	-0,256	0,359	-0,713	0,476	ESC	-0,057
UNIV	0,266	0,37	0,718	0,473	UNIV	0,06
CELIBAT	-0,276	0,186	-1,486	0,137	CELIBAT	-0,081
SITUPRO ON					SITUPRO ON	
RES	0,17	0,1	1,705	0,088	RES	0,191
SEFP	-0,202	0,057	-3,539	0	SEFP	-0,277
FORM	0,087	0,038	2,28	0,023	FORM	0,164
COMP	-0,114	0,142	-0,802	0,422	COMP	-0,054
TRE	0,168	0,097	1,723	0,085	TRE	0,189
REAM	0,096	0,083	1,165	0,244	REAM	0,104
SITUPRO ON					SITUPRO ON	
AGE	0,016	0,02	0,816	0,414	AGE	0,056
NIVETUDE	-0,024	0,14	-0,169	0,866	NIVETUDE	0,012
ENFANT	-0,175	0,057	-3,07	0,002	ENFANT	-0,201
REMUN	0,064	0,044	1,439	0,15	REMUN	0,135
FEMALE	0,086	0,171	0,506	0,613	FEMALE	0,038
DIPLETGR	0,898	0,638	1,406	0,16	DIPLETGR	0,101
INGEN	-0,907	0,313	-2,895	0,004	INGEN	-0,332
ESC	-0,55	0,385	-1,428	0,153	ESC	-0,134
UNIV	-0,43	0,39	-1,102	0,271	UNIV	-0,106
CELIBAT	0,191	0,208	0,922	0,357	CELIBAT	0,061

Table des matières détaillée

Résumé de recherche.....	5
Mots clé.....	7
Table des matières simplifiée.....	8
Genèse de la recherche.....	12
Introduction.....	14
L'environnement de la recherche.....	16
La problématique.....	25
La présentation des chapitres.....	27
 Première Partie : La Recherche sur le plan théorique.....	 29
 Chapitre 1 : De l'employabilité vers le Sentiment d'Employabilité : Vers une grille d'analyse à l'échelle de l'individu.....	 30
<i>Introduction.....</i>	<i>30</i>
Section 1 : Le concept de l'employabilité.....	32
1-1 : Un concept multidimensionnel.....	32
1-2 : La recherche menée par Van der Heijde & Van der Heijden (2005).....	42
1-3 : La recherche menée par Bader (2007).....	44
1-4 : La recherche menée par Othmane (2011).....	45
Section 2 : Le Sentiment d'Employabilité : l'intérêt de cet angle d'approche.....	46
2-1 : Le Sentiment d' Employabilité : une mesure de l'employabilité.....	46
2-2 : La recherche menée par Rothwell & Arnold (2004).....	49
Section 3 : Les approches connexes (théories).....	52
3-1 : Le capital humain.....	52
3-2 : Le capital social.....	55
3-3 : Le contrat psychologique.....	57
3-4 : Le concept de sentiment d'efficacité personnelle ou auto-efficacité (théorie de l'apprentissage social).....	60
3-5 : La carrière et la théorie socio-cognitive de la carrière.....	61
3-6 : La socialisation.....	64
3-7 : L'identité sociale.....	67

<i>Conclusion du Chapitre 1</i>	71
Chapitre 2 : Le contexte de l'étude	71
<i>Introduction</i>	71
Section 1 : La notion de sénior sur le plan professionnel.....	71
Section 2 : Le statut évolutif du cadre.....	75
Section 3 : Le contexte français.....	82
<i>Conclusion du Chapitre 2</i>	92
Chapitre 3 : La méthode de recherche	93
<i>Introduction</i>	93
Section 1 : Le plan de recherche.....	93
Section 2 : La problématique et les questions de recherche.....	95
Section 3 : La posture épistémologique choisie.....	102
Section 4 : La méthode qualitative exploratoire.....	104
Section 5 : La méthode quantitative confirmatoire.....	106
<i>Conclusion du Chapitre 3</i>	108
Deuxième Partie : La recherche empirique	110
Chapitre 1 : La recherche qualitative : pour circonscrire la notion de Sentiment d'Employabilité	111
<i>Introduction</i>	111
Section 1 : La méthode adoptée de collecte des données.....	112
1-1 : La méthode choisie de collecte des données issues du terrain.....	114
1-2 : Le contexte de la recherche qualitative exploratoire.....	115
1-3 : La statistique descriptive de l'échantillon issu de la recherche qualitative.....	116
1-4 : L'échantillon relatif aux professionnels de l'emploi et de l'insertion professionnelle.....	119
1-5 : L'échantillon portant sur les cadres seniors actifs et demandeurs d'emploi.....	120
1-6 : Le guide d'entretien, support du déroulement des interviews.....	120
1-7 : Le codage des données	124
1-8 : Le double codage.....	126
1-9 : L'analyse de contenu et thématique.....	127
1-10 : L'arborescence générale, colonne vertébrale de la codification.....	129
Section 2 : Les catégories émergentes liées au sentiment d'employabilité.....	130
Section 3 : L'analyse qualitative des résultats issus du terrain.....	130

3-1 : Les dimensions liées à la définition de l'employabilité.....	131
3-1-1 : L'anticipation, volonté individuelle clé ?.....	131
3-1-2 : La compétence ou la capitalisation du savoir-faire.....	132
3-1-3 : La flexibilité, ressource multidimensionnelle.....	133
3-1-4 : Le sentiment d'efficacité personnelle dans la sphère professionnelle.....	133
3-1-5 : Le sentiment d'efficacité au niveau de la connaissance et de l'utilisation des techniques de recherche d'emploi (TRE).....	135
3-2 : Les dimensions liées à la situation du marché du travail, l'âge et le diplôme initial.....	136
3-2-1 : Le marché du travail, environnant fluctuant mais décisif sur l'employabilité.....	136
3-2-2 : L'importance de l'âge et de la classe d'âge liée à la seniorité.....	138
3-2-3 : Le diplôme ou l'impact du cursus de formation.....	139
3-3 : Les dimensions liées à la notion de sentiment d'employabilité.....	141
3-3-1 : L'accès à la formation continue.....	142
3-3-2 : Le recours aux autres formes d'emploi (hors salariat).....	144
3-3-3 : La connaissance de la réalité du marché du travail (local, national voire international).....	145
3-3-4 : Le fait de posséder un réseau (interne et/ou externe).....	146
3-3-5 : La prise de conscience de sa valeur (marchande ou pas).....	150
3-3-6 : La polyvalence ou élargissement de compétences.....	151
3-3-7 : La capacité à rendre visible son savoir-faire.....	152
<i>Conclusion du Chapitre 1</i>	153
 Chapitre 2 : Les déterminants du sentiment d'employabilité : complément de revue de littérature.....	157
<i>Introduction</i>	157
Section 1 : Les variables issues des recherches antérieures.....	158
1-1 : L'anticipation, ressource individuelle différenciatrice ?.....	158
1-2 : La compétence, ressource clé de l'employabilité.....	159
1-3 : La flexibilité, vecteur de l'adaptabilité individuelle.....	162
1-4 : Le sentiment d'efficacité personnelle (dans le cadre de l'accès ou du retour à l'emploi).....	165
1-5 : Le sentiment d'efficacité au niveau de la connaissance et de l'utilisation des outils dédiés à la recherche d'emploi (ie Techniques de Recherche d'Emploi).....	166
Section 2 : Les variables issues du contexte organisationnel et environnant.....	168
2-1 : la rémunération, facteur d'influence sur le Sentiment d'Employabilité ?.....	168
2-2 : Le marché du travail ou l'importance des débouchés économiques.....	169

Section 3 : Les variables sociodémographiques.....	170
3-1 : L'appartenance à un âge ou une classe d'âge perçue comme âgée.....	170
3-2 : L'importance de la formation diplômante (niveau d'études supérieur).....	171
3-3 : L'importance de la typologie du diplôme.....	172
3-4 : L'importance de l'origine du diplôme.....	173
3-5 : L'importance de la situation personnelle.....	173
3-6 : L'importance de la situation professionnelle.....	174
Section 4 : Les variables émanant de la recherche qualitative.....	175
4-1 : L'accès à la formation continue ou permanente.....	175
4-2 : L'accès à d'autres formes d'emploi (dont l'entrepreneuriat).....	176
4-3 : La connaissance de la réalité du marché du travail (ou la prise en compte des débouchés sur le terrain).....	177
4-4 : Le fait de posséder un réseau (personnel, professionnel, social, physique ou web).....	178
4-5 : La prise de conscience de sa valeur (y compris marchande).....	179
4-6 : La polyvalence (ou l'élargissement de compétences).....	179
4-7 : La visibilité de son savoir-faire (ou savoir communiquer sur ses réalisations).....	180
<i>Conclusion du Chapitre 2</i>	181
 Chapitre 3 : Le modèle de recherche	182
<i>Introduction</i>	182
Section 1 : Le modèle de recherche proposé.....	182
Section 2 : Les hypothèses de recherche	184
<i>Conclusion du Chapitre 3</i>	185
 Troisième Partie : La Recherche Quantitative	189
 Chapitre 1 : La Recherche Empirique Quantitative	190
<i>Introduction</i>	190
Section 1 : Le recours aux instruments de mesure existants.....	191
1-1 : La traduction inversée.....	194
1-2 : L'utilisation d'instruments de mesure validés	195
1-2-1 : L'échelle validée de C. VD Heijde & B. VD Heijden (2005).....	195
1-2-2 : L'échelle traduite et validée de F. Bader (2007).....	198
1-2-3 : L'échelle validée de J. Othmane (2011).....	199

1-2-4 : L'échelle validée de A. Rothwell & J. Arnold (2004).....	200
Section 2 : L'origine du développement de l'échelle portant sur le sentiment d'employabilité.....	201
Section 3 : La validité et fiabilité des instruments de mesure.....	204
Section 4 : Le pré-test et la méthode de collecte des données utilisée.....	206
4-1 : La réalisation du pré-test du questionnaire.....	207
4-2 : L'échantillon cible et la collecte de données du pré-test.....	207
4-3 : Les résultats du pré-test.....	208
4-4 : L'administration du questionnaire final.....	209
Section 5 : La statistique descriptive de l'échantillon final.....	209
Section 6 : Le traitement et le nettoyage des données récoltées.....	211
6-1 : Le traitement des valeurs manquantes.....	211
6-2 : Le traitement des valeurs extrêmes ou aberrantes.....	212
6-3 : La normalité des distributions.....	214
<i>Conclusion du Chapitre 1</i>	215
 Chapitre 2 : L'échelle de mesure portant sur le Sentiment d'Employabilité.....	216
<i>Introduction</i>	216
Section 1 : L'analyse factorielle exploratoire.....	217
1-1 : L'analyse factorielle.....	219
1-2 : Les nouveaux construits émanants de l'analyse factorielle exploratoire.....	224
1-3 : La matrice des résidus standardisés du modèle.....	227
1-4 : Le développement de l'échelle de mesure.....	227
1-5 : La qualité psychométrique de l'échelle de mesure.....	229
Section 2 : L'analyse factorielle confirmatoire (CFA).....	230
Section 3 : L'échelle de mesure définitive.....	232
Section 4 : Le modèle bi-factoriel.....	239
<i>Conclusion du Chapitre 2</i>	242
 Chapitre 3 : Le modèle de recherche dans la phase quantitative.....	243
<i>Introduction</i>	243
Section 1 : Le modèle structurel.....	244
1-1 : Le Dummy coding.....	244
1-2 : Les déterminants du sentiment d'employabilité.....	244
Section 2 : La prédiction du modèle final de recherche.....	246

Section 3 : L'analyse typologique des facteurs latents.....	251
3-1 : L'analyse typologique adoptée.....	251
3-2 : L'analyse typologique versus les secteurs d'activité d'appartenance et la situation professionnelle.....	253
3-3 : L'analyse typologique et les facteurs clé du sentiment d'employabilité.....	254
Section 4 : Le Sentiment d'Employabilité versus la situation professionnelle.....	255
4-1 : La situation professionnelle en tant que variable explicative.....	256
4-2 : La situation professionnelle en tant que variable expliquée	258
<i>Conclusion du Chapitre 3</i>	262
 Chapitre 4 : Discussion	263
<i>Introduction</i>	263
Section 1 : Discussion des résultats.....	274
1-1 : Influence des variables contextuelle, organisationnelle et institutionnelles sur le Sentiment d'Employabilité.....	274
1-1-1 : Le marché du travail sectoriel et le Sentiment d'Employabilité.....	274
1-1-2 : Influence de la rémunération sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) et la formation continue ou permanente.....	275
1-1-3 : Influence du réseau sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE).....	275
1-1-4 : Influence des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) sur la formation continue ou permanente, le Sentiment d'Efficacité Personnelle et la Connaissance de la Réalité du Marché ...	276
1-2 : Influence des variables personnelles sur le Sentiment d'Employabilité.....	277
1-2-1 : Influence de la Compétence sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE).....	277
1-2-2 : Influence du Sentiment d'Efficacité Personnelle sur la Connaissance de la Réalité du Marché.....	277
1-3 : Influence des variables sociodémographiques sur le Sentiment d'Employabilité.....	278
1-3-1 : Influence de l'âge sur le Sentiment d'Efficacité Personnelle.....	278
1-3-2 : Influence du niveau d'études sur la compétence.....	278
Section 2 : L'apport conceptuel de la recherche.....	279
Section 3 : L'apport méthodologique de la recherche.....	281
Section 4 : L'apport managérial et institutionnel de la recherche.....	282
<i>Conclusion du Chapitre 4</i>	286
 CONCLUSION GENERALE	289

Les limites de la recherche.....	292
Les voies de recherche.....	294
La synthèse de la recherche.....	296
 Bibliographie.....	 297
Liste des Annexes.....	330
Liste des Annexes (recherche empirique).....	331
Liste des tableaux.....	333
Liste des schémas.....	335
Liste des diagrammes.....	336
Table des matières détaillée.....	452

Le parcours de doctorante s'achève...deux citations ont accompagné cette recherche riche & dense :

En début de thèse

« Il faut tenir à une résolution parce qu'elle est bonne et non parce qu'on la prise »

F. de La Rochefoucauld (1613 – 1680)

En fin de thèse

*« Live as if you were to die tomorrow.
Learn as if you were to live forever”*

M. Gandhi (1869 – 1944)