Université Paris Nanterre
200 av. de la République
92001 Nanterre Cedex
www.parisnanterre.fr

École doctorale 139 : Connaissance, langage, modélisation
CREF : Centre de Recherche Education et Formation

Membre de l'université Paris Lumières

Claudine Pierron

De l'employabilité à l'apprenance chez les cadres utilisateurs des services de l'Apec

Thèse présentée et soutenue publiquement le 07/04/2020
en vue de l'obtention du doctorat de Sciences de l'éducation de l'Université Paris Nanterre
sous la direction de M. Philippe Carré (Université Paris Nanterre)

Jury * :

Rapporteur	Boutinet Jean-Pierre	Professeur émérite Université catholique Angers
Directeur	Carré Philippe	Professeur de l'université Paris Nanterre
Examinateur	Cadin Loic	Professeur de l'université ESCP Europe
Rapporteur	Frétigné Cédric	Professeur de l'université Val de Marne
Examinateur	Las Vergnas Olivier	Professeur de l'université de Lille

A ma mère Rose-Aimée qui nous a quittés pendant la rédaction de cette thèse mais qui m'a accompagnée par la pensée tout au long de ce travail.

Résumé

De l’employabilité à l’apprenance chez les cadres utilisateurs des services de l’Apec

La société actuelle faite de révolutions technologiques et de changements sociétaux sur un rythme accéléré nous invite à nous interroger sur nos expériences, nos carrières, nos capacités à apprendre. En effet les étapes de la carrière ne semblent plus ordonnées, l'individu peut accéder à une étape sans avoir passé l'étape précédente : les étapes classiques de la carrière comme exploration, évolution, stabilité, décroissance peuvent intervenir à tout moment et à plusieurs reprises. Notre société actuelle est en train de vivre une transformation draconienne dans son rapport au temps, au savoir, cette transformation impacte nos modes de vie et de travail et favorise l'apparition d'un nouveau type de cadres dans l’entreprise interchangeables, flexibles, centrés sur l'immédiat, des cadres contraints à être entrepreneurs d’eux-mêmes et garants de leur employabilité.

Notre travail de recherche s’interroge sur le rapport au savoir des cadres utilisateurs des services de l’Apec et sur leur employabilité dans cet environnement accéléré. Notre objectif est de comprendre comment ces cadres agissent et développent des dispositions favorables à apprendre pour répondre aux injonctions de l’employabilité.
Notre démarche vise à mieux comprendre le lien significatif entre employabilité et apprenance, pour en rendre intelligible le fonctionnement. C’est un sentiment de perte d’employabilité chez les cadres utilisateurs des services de l’Apec qui les a amenés tôt ou tard dans un processus d’apprenance et ceci pose le problème de l’implication réciproque entre employabilité et apprenance.

De ce fait, l’utilisation de l’échelle d’employabilité de Othmane et de l’échelle d’apprenance de Jore et al à travers une enquête auprès de 196 cadres (H/F) a permis de mettre en lumière un modèle de compréhension des dispositions de ces cadres utilisateurs des services de l’Apec soucieux de développer leur employabilité particulièrement mise en péril lors des nombreuses transformations de leur entreprise ou de leur métier.

Grâce à cette approche méthodologique nous sommes en mesure de constater que les dispositions favorables à apprendre sont une réponse au maintien de l’employabilité chez les cadres utilisateurs des services l’Apec. Car l’employabilité et l’apprenance contribuent ensemble au développement de capacités à anticiper, se former, évoluer et accroitre son réseau afin de rester attractif sur le marché.

Mots clés : Apprenance – Carrière – Employabilité – dispositions - cadres

Abstract

From loss of employability to learning readiness as a solution for executives using Apec services.

The current world, where technological revolutions and social changes are happening with an increasing speed, leads us to question our experience, our career and our ability to perform and to learn. Actually, the steps of our career seem not to be sequential, an individual may reach a step without having passed the previous one. The classic career steps: exploration, progress, maintenance and decline may occur at any time and many times. Our era is experiencing a radical change with respect to time and to knowledge and this change deeply affects our way of living and working and contributes to the emergence of a new type of executive : flexible, interchangeable, short term focused, an executive forced to be an entrepreneur of himself and responsible to guarantee his employability.

Our research questions the relationship to knowledge of executives using Apec services and their employability in this accelerated environment. Our goal is to understand how these executives act and develop their capacities and behaviors in response to employability challenges.

Our approach aims to understand whether a link between learning readiness and employability may be considered and to clarify how it operates. The executives using Apec services are involved in a learning process due to a loss of employability and this questions the interdependence between employability and learning readiness.

The use of employability and learning readiness scales through a survey involving a sample of 196 executives using Apec services has evidenced the existence of a model for understanding how these executives maintain an develop their employability jeopardized by the multiple changes in their organization or in their job.

Thanks to this methodological approach, we can see the evidence of the “Learning readiness” as a response to employability perception for executives using Apec services. Actually, employability and “Learning readiness” are allowing together development of capacities to anticipate, be trained, develop and enlarge their network in order to remain attractive into the job market.

Key words : Learning readiness – Career –Employability- Abilities - Executives

Remerciements……

J'aimerais adresser mes plus sincères remerciements à Philippe Carré, mon directeur de thèse, pour le temps qu'il a bien voulu me consacrer ; pour son écoute bienveillante et pour ses conseils, qui ont toujours été riches d'enseignements et de questionnements. Je le remercie également de m'avoir permis de participer à des colloques, des séminaires et de faire ainsi la connaissance de la communauté académique.

Merci à cette équipe apprenance et en particulier à Lisa, Maxime, Françoise, Stéphanie, Béatrice, Marie-Paule, Dorothée, Raphael, Joanna, Jean-François dont les conseils avisés, les interrogations m'ont permis de réajuster, de formaliser, de continuer à construire une recherche pertinente

Toute ma gratitude à Christophe Thill pour sa patience lors des analyses statistiques et son énergie pour m'aider à intégrer de manière accélérée la complexité de cette discipline.

A mon mari David et à mon fils Jordi qui n'ont cessé de m'encourager, de me réconforter durant toutes ces années de labeur et ont accepté que ce temps consacré ait empêché de partager de nombreuses sorties familiales. Sans oublier que cette recherche a envahi tout notre espace privé avec énormément de livres.

A ma famille qui a été à l'origine de mes dispositions favorables à apprendre.

A mes amis qui ont cru en ce projet et qui m'ont apporté leur soutien indéfectible et leur affection.

Je tenais également à remercier l'ensemble des professionnels, des chercheurs qui m'ont accordé du temps pour échanger sur mon sujet de recherche et transmis leurs articles.

.

ACRONYMES

Agirc : l'Association générale des institutions de retraite des cadres

Apec : Association Pour l'Emploi des Cadres

CDI : Contrat à durée indéterminée

CDD : Contrat à durée Déterminée

CEP : Conseil en évolution professionnelle

CFDT: Confédération française démocratique du travail

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

CGC : Confédération générale des cadres

Crefop : Conseil national de l'emploi de la formation et de l'orientation professionnelle

Cooc : Corporate Online Open Course

CPA : Compte personnel d'activité

DEA : Diplôme d'études approfondies

Deug : Diplôme d'études universitaires générales

DESS : Diplôme d'études supérieures spécialisées

FO : Force ouvrière

GRH : Gestion des Ressources Humaines

Mooc : Massive Online Open Course

Opacif : Organisme paritaire collecteurs agréés

RH : Ressources Humaines

SIRH : Système d'information de gestion des ressources humaines

Spoc : Small Online Course

« Il n'avait plus le cœur assez simple pour vivre pleinement une existence aussi primitive. […] Et le retour en arrière est impossible […] Il y avait trop de distances entre eux. Trop de livres les séparaient. Il s'était exilé. Il avait voyagé dans le vaste royaume de l'intellect jusqu'au point de non-retour. »

Extrait de *Martin Eden*

Jack London (1909)

Table des matières

Table des matières 9
Avant-propos 13
Introduction 18
1 Un contexte paradoxal et imprévisible 24
1.1 Une société en pleine mutation : un présent accéléré 24
1.2 Transformation technologique et immatérielle 28
1.3 Transformation de l'économie et du travail 32
1.4 Transformation des formes d'apprentissage 39
1.5 Transformation sociétale : vers un individualisme institutionnalisé 41
2 Que faire aujourd'hui avec l'injonction à l'employabilité 46
2.1 Un regard historique 46
2.2 Les 7 interprétations de l'employabilité 51
2.3 Les auteurs référents de l'employabilité 59
3 Le statut du cadre à la française 62
3.1.1 L'Apec et ses consultants 63
3.1.2 De la carrière classique à la gestion des transitions 65
4 L'apprenance comme corrélat à l'employabilité 71
4.1 Un nouveau rapport au savoir 71
4.2 L'injonction à développer ses compétences dans un contexte d'apprenance 75
4.3 Maintenir son employabilité au prix de l'apprenance 78
4.4 Présentation du champ de l'étude 79
4.5 Les principaux intérêts et la question de recherche 81
4.6 Notre question de recherche : 82
5 Cadre méthodologique de la recherche 84
5.1 Nos hypothèses 84
5.2 L'échelle d'employabilité d'Othmane 84
5.3 L'échelle d'apprenance 86
5.4 Enquête quantitative auprès de cadres utilisateurs des services de l'Apec 88
5.5 L'enquête réalisée 88
5.6 Pré-traitement des réponses 89
5.7 Présentation de la population interrogée 90
5.8 La causalité triadique comme cadre théorique 91
6 Exposé des résultats 95
6.1 Caractéristiques démographiques 95
6.2 Réponses aux échelles 102
6.2.1 L'échelle d'apprenance 103

6.2.2 Echelle d'employabilité de Othmane 106
6.3 Analyse des données 132
6.3.1 Comparaison des scores des différentes sous-échelles 133
6.3.2 Recherche de facteurs différenciants sur les réponses aux échelles 134
6.3.3 Lien statistique entre apprenance et employabilité 150
6.3.4 Lien statistique entre l'apprenance et les sous-échelles de l'employabilité 156
6.3.5 Approche multivariée des relations entre les échelles et entre les groupes 164
7 Discussion 174
7.1 Les constats et ce qu'il faut retenir suite à cette recherche 174
7.2 Apprendre à apprendre dans une société numérique : qu'est-ce à dire ? 179
7.3 Du salarié-acteur à l'apprenant actif 181
7.4 L'accompagnement en évolution professionnelle à repenser dans cette société du 21ème siècle 182
7.5 Perspectives de recherche 183
7.6 Conclusion 184
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 188
ANNEXES 197

INDEX DES FIGURES

Figure 1 - Les cinq déterminants de l'organisation du travail de demain 28
Figure 2 - Les nouvelles compétences requises pour les cadres 29
Figure 3 - L'organisation de demain : cinq déterminants 30
Figure 4 - Les nouvelles formes d'emploi 32
Figure 5 - Les dispositifs organisationnels 34
Figure 6 - Lean et agile 35
Figure 7 - Les métiers du numérique 37
Figure 8 - Les sept familles de métiers du numérique 38
Figure 9 - Aspirations professionnelles 71
Figure 10 - La causalité triadique réciproque Bandura (2003) 92
Figure11 - Echelle d'apprenance 103
Figure 12 - Qualités professionnelles 106
Figure 13 - Anticipation et développement 108
Figure 14 - Recherche d'emploi 110
Figure 15 - Développement réseau 112
Figure 16 - Equilibre vie professionnelle – vie privée 113
Figure 17 – Flexibilité personnelle 114
Figure 18 – Esprit d'équipe 115
Figure 19 – Flexibilité horaire 117
Figure 20 – Formation professionnelle 118
Figure 21 – Apprentissage organisationnel 120
Figure 22 - Mobilité professionnelle 122
Figure 23 - Evaluation professionnelle 124
Figure 24 – Soutien du supérieur hiérarchique 125
Figure 25 – Sentiment d'efficacité personnelle 128
Figure 26 – Locus de contrôle interne 131
Figure 27 – Nuage de points employabilité / apprenance 150
Figure 28 – Nuage de points Employabilité / apprenance, avec mise en évidence du sexe et de l'expérience 151
Figure 29 - Nuage de points Employabilité / apprenance, avec caractéristiques : forts - moyens -faibles- 154
Figure 30 – Corrélations entre les sous-échelles des 8 echelles principales et le score d'apprenance 163
Figure 31 – Cercle des corrélations de l'ACP – Relations entre les variables 166
Figure 32 – Représentation des variables signalétiques dans le plan des deux premiers facteurs de l'ACP 168

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 Les employabilités : trois générations, sept interprétations principales.....54
Tableau 2 Deux générations d'employabilité.....56
Tableau 3 - Auteurs référents sur l'employabilité 60
Tableau 4 - Echelle d'apprenance (Jore 2012).....87
Tableau 5 - Répartition des cadres selon le sexe.....95
Tableau 6 - Âge 96
Tableau 7 – Durée totale de l'expérience professionnelle 96
Tableau 8 – Ancienneté dans l'entreprise actuelle / la dernière entreprise.....97
Tableau 9 – Niveau de diplôme 99
Tableau 10 – Fonction occupée.....101
Tableau 11 – Situation professionnelle 101
Tableau 12 – Moyennes des sous-échelles 133
Tableau 13 – Moyennes des échelles selon le sexe 135
Tableau 14 – Tests de significativité selon le sexe.....136
Tableau 15 – Moyenne des échelles selon la situation d'emploi 137
Tableau 16 – tests de significativité selon la situation d'emploi 138
Tableau 17 – Moyenne des échelles selon l'âge.....139
Tableau 18 – Tests de significativité selon l'âge 140
Tableau 19 – Moyenne des échelles selon l'expérience 142
Tableau 20 – Tests de significativité selon l'expérience 142
Tableau 21 – Moyenne des échelles selon l'ancienneté 144
Tableau 22 – Tests de significativité selon l'ancienneté 144
Tableau 23 – Moyenne des échelles selon la fonction 146
Tableau 24 – Tests de significativité selon la fonction.....147
Tableau 25 – Moyenne des échelles selon le diplôme 148
Tableau 26 – Tests de significativité selon le diplomé.....149
Tableau 27 – Ecart par rapport à la droite de régression Employabilité / apprenance, selon les caractéristiques socio-démographiques.....155
Tableau 28 – Corrélation des sous-échelles de l'employabilité avec le score d'apprenance 157
Tableau 29 - Corrélations entre le score d'apprenance et les scores sur les sous-échelles composant l'échelle « anticipation et développement » 161

Avant-propos

Consultante en mobilité professionnelle depuis 17 ans à l'Apec, j'accompagne des cadres dans leur mobilité professionnelle, j'anime des ateliers sur des thématiques telles que le digital, la mise en œuvre d'un portefeuille de compétences, j'interviens auprès des entreprises sur l'entretien professionnel annuel, les processus de recrutement et la mobilité.

Dès 2003 mon sujet de recherche est apparu dans le cadre de mes entretiens de conseil. En effet, je rencontre au quotidien des cadres en emploi et sans emploi qui viennent solliciter l'Apec au sujet de leurs difficultés à trouver une nouvelle activité ou à mettre en place une mobilité interne, une formation ou une transition professionnelle.

Ils se questionnent sur la précarité du contrat psychologique signé avec leur entreprise, leurs capacités à rechercher un nouvel emploi et parlent de leur attractivité ou non attractivité sur le marché de l'emploi. Ils n'arrivent plus à s'épanouir face aux injonctions sociales d'autonomie, d'adaptabilité, de dynamisme, de performance.

Les derniers chiffres de l'observatoire des trajectoires professionnelles (2017) confirment l'augmentation des transitions. En France, chaque année, sur la période 2015-17, près d'1/4 des individus (26,9% de la population active occupée) a connu une transition professionnelle au cours des 12 derniers mois.

L'image des cadres autonomes, compétents, capables de réagir à des situations complexes semble perturbée par cet environnement changeant et incertain. Une grande vulnérabilité et une image brouillée concernant leurs perspectives professionnelles ne leur permettent plus d'être confiants. Ces cadres sont soucieux de ne pas avoir de temps pour acquérir de nouvelles compétences. La fréquence des changements de stratégie, les missions à durée déterminée qui se multiplient et la mise en place d'organisations matricielles augmentent le renouvellement des savoirs. Il s'agit de faire face à des changements réguliers et entrer dans une logique de bilan où l'on s'interroge sur ce que l'on a appris et sa valeur dans le temps mais également sur ce que l'on doit apprendre dans une logique de prospective professionnelle Cerdin (2015). Je constate en qualité de praticienne de l'accompagnement que le concept d'employabilité qui se définit de la manière suivante par Véniard (2011, p.84) « La capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'interne ou à l'externe de l'entreprise sur le marché de l'emploi malgré les conditions qui affectent son environnement ». Celle-ci est à l'ordre du jour et suscite toute l'attention des cadres.

En effet, je constate que la plupart des cadres qui sollicitent ces entretiens de conseil sont dans l'embarras pour analyser leurs secteurs d'activités respectifs, les changements

technologiques apparus, les contextes pour les relier à leur situation professionnelle actuelle. Ils éprouvent des difficultés à prendre en compte les mouvements, les modifications et les complexités qui envahissent leur vie professionnelle. Ils sont confrontés à des réalités et des problèmes de plus en plus pluridisciplinaires, transversaux, multidimensionnels. Le numérique, l'intelligence artificielle et le « machine learning » ont modifié leurs activités professionnelles La connaissance qu'ils ont des données de leur marché est isolée et parcellaire et ils n'arrivent pas à la situer ni à la décrypter afin qu'elle prenne du sens dans leur quotidien professionnel.

> Un exemple *:* Séverine M, 40 ans Directrice artistique me déclare : « Il faut toujours être à la pointe de la technologie. Dans chaque offre d'emploi on demande toujours plus de connaissances et je suis complétement perdue avec toutes ces informations à identifier et traiter pour me positionner sur le marché. Je me retrouve à chaque fois dans la situation où mes compétences ne sont pas adaptées à la demande alors qu'il suffirait d'apprendre sur le terrain et me laisser ma chance »

En revanche, d'autres cadres ripostent, explorent pour s'adapter aux changements qui affectent leur environnement et ont compris qu'il fallait saisir les opportunités qui se présentent au cours de leur parcours professionnel. Ils pratiquent l'étonnement pour leurs apprentissages. On peut citer Thievenaz (2017) « (…) Ils montrent ainsi qu'ils apprennent (ou non) des situations rencontrées, l'étonnement les aidant à se forger, à affiner ou à modifier les repères cognitifs nécessaires à l'élaboration de diagnostics ». Ils s'emparent des réseaux sociaux professionnels, des MOOC pour compléter leur formation initiale, assistent à des conférences. Ils ont saisi que la production de connaissances se démultiplie à travers différents canaux spatiaux et temporels. Ils adoptent une démarche exploratoire, expérimentent en prenant conscience de la nécessité de se former de manière continue sans obligation d'obtenir un diplôme. Leur première demande lorsqu'ils nous rendent visite est d'être entraînés aux opportunités au regard des occasions qui se présentent et d'anticiper les changements. Ils attendent de leur conseiller en évolution professionnelle une analyse des évolutions de carrière contemporaines afin d'en tirer profit. En effet, les temporalités courtes entre les changements d'organisation ou évolutions technologiques ne leur permettent pas toujours de disposer de bons outils pour comprendre le monde qui bouge. C'est une dimension réflexive qui est demandée afin d'analyser leurs choix d'orientation et mettre en scène leur propre parcours professionnel.

> Un autre exemple, Catherine B. 45 ans Directrice commerciale : « J'aime bien apprendre heureusement et j'ai pu suivre de nombreux MOOC pour me remettre à niveau et identifier de nouvelles opportunités et des secteurs d'activités

différents du mien. Je suis en veille en permanence et j'ai développé mon réseau »

L'exigence d'adaptabilité, d'anticipation devient impérative par la gestion quotidienne d'interruptions fréquentes, d'immédiateté et l'existence du mode projet dans de nombreuses entreprises qui requièrent une lecture plurielle de la réalité. Le rapport au temps a fait l'objet d'une évolution continue qui s'est singulièrement radicalisée ces dernières années. Nous sommes passés d'une phase où nous étions assujettis au temps, où nous acceptions les contraintes du temps, à une phase où nous ne cessons de nous adapter en permanence.

> On pourrait illustrer cette société en pleine transformation par « la barbarie douce » décrite par Le Goff (2003, p.8)
>
> […] une sorte de révolution culturelle permanente, impliquant un bouleversement incessant de nos façons de vivre, d'agir et de penser. Elle ne laisse rien ni personne en repos. Dans leur vie personnelle et professionnelle, les cadres se trouvent constamment incités à faire preuve d'autonomie et de responsabilité.

Dorénavant dans cette société où tout ce qui est continu disparait, les entreprises mettent l'accent sur les capacités d'adaptation, de changement incessant et recherchent des individus flexibles, capables de construire des parcours professionnels diversifiés. L'injonction à la polyvalence et à l'apprentissage de nouveaux sujets ou problématiques sont les principaux défis identifiés par les cadres. On peut l'illustrer avec l'enquête réalisée par Manpower (2019, p.5) auprès de plus de 20 000 employeurs sur la révolution des compétences 4.0 où on demandait aux entreprises quelles étaient leurs prérogatives vis-à-vis de leurs salariés :

> Les employeurs ne peuvent plus se fier à un marché immédiat pour les talents. Nous avons besoin de collaborateurs dotés d'une capacité d'apprentissage – qui mêle volonté et capacité à développer des compétences recherchées pour rester employables sur le long terme. Aujourd'hui, l'employabilité porte moins sur ce que vous savez déjà que sur votre capacité à apprendre.

La nécessité d'acquérir et de développer ses compétences est devenue un thème clé du discours dominant des entreprises auquel il paraît difficile de s'opposer Sennett (2000). La destruction des emplois est liée à cette économie concurrentielle qui contraint l'entreprise à s'adapter à de nouveaux marchés et les conséquences sont une obsolescence de certaines compétences ou disparition de métiers Rouhan (2019). Pour assurer cette employabilité, le cadre est invité à évoluer de manière autonome sur le marché du travail, à valoriser des

connaissances et compétences qui lui permettent de s'adapter dans son travail et sa carrière et de saisir les opportunités Monneuse (2014). Un cadre en entreprise est amené à faire preuve d'une grande polyvalence, avant de développer une expertise forte Bouilloud (2012).

C'est dans ces nouvelles perspectives que le métier de conseiller a connu de grands changements et nous sommes censés maintenant maîtriser un certain nombre de connaissances juridiques, financières, sur le droit à la formation, l'évolution des métiers, et être en mesure de faire expliciter un parcours professionnel afin d'élaborer un projet de formation et d'évolution professionnelle.

Aujourd'hui, les professionnels du conseil doivent articuler un ensemble de nouveaux outils numériques ou méthodes collaboratives nécessaires pour imaginer de nouvelles hypothèses d'orientation professionnelle. Cette nouvelle posture requiert une lecture agile des enjeux sociétaux, des changements vécus par les salariés Chauvet (2016). Sur des périodes courtes, le conseiller doit faire preuve d'une connaissance pertinente du marché du travail, d'une capacité à construire avec la personne accompagnée un diagnostic de son parcours et construire avec elle un projet professionnel avec des techniques de recherche d'emploi de plus en plus digitalisées Chauvet (2016, p.17).

Les techniques d'accompagnement, encore largement construites sur des approches par activités vont devoir prendre en compte la diversité des nouvelles formes d'emplois, des modes d'apprentissage et explorer de nouvelles opportunités sur le marché du travail qui n'étaient pas au départ imaginées. Il est nécessaire de maitriser la collecte d'informations sur le marché du travail, notamment via les outils numériques, pour permettre une optimisation des stratégies de recherche d'emploi.

Les conseillers en évolution professionnelle sont amenés à identifier, repérer et formaliser des compétences transférables et transversales sans au préalable détenir la méthode adaptée. Le métier d'accompagnement se transforme de manière accélérée et se construit avec de nouvelles approches que nous expérimentons en temps réel lors de nos entretiens individuels. On se retrouve de manière discontinue confronté à des problématiques d'orientation professionnelle et souvent sans références. Les cadres que l'on reçoit ont un rapport anxiogène avec l'accélération des technologies et leur situation professionnelle. Dans ce contexte d'incertitudes et d'imprévisibilité il m'a paru particulièrement intéressant d'identifier comment ces cadres faisaient face à ces situations inédites où leur employabilité subissait des turbulences et quelles étaient les dispositions développées pour apprendre afin de pallier cette

perte. Ces dispositions semblaient émerger selon le contexte ou situations particulières rencontrées ou parfois subies. Elles étaient réactivées et nécessitaient une mobilisation importante. Si je devais citer Frétigné (2016) concernant les dispositions à apprendre et les conditions « (..) chaque situation nouvelle est l'occasion d'activer et d'éprouver la robustesse de nos dispositions aux besoins de la situation (…) ».

En effet, j'ai observé que certains cadres apprenaient de manière exponentielle lorsque leur situation professionnelle changeait au sein de leur entreprise ou lorsqu'ils perdaient leur emploi. Le fait de développer des dispositions à apprendre était fréquemment lié à des situations de perte d'employabilité. Super (1984) disait « que le modèle de carrière pouvait se recycler et qu'un salarié[1] pouvait recommencer plusieurs fois la séquence d'étapes, vivant ainsi des cycles d'apprentissage multiples et plus courts tout au long de sa vie professionnelle ».

Des études récentes comme celles du Conseil national pour l'emploi (2017) ont montré que ces apprentissages se multipliaient en raison d'un cumul de vulnérabilités lié au contexte d'automatisation et de numérisation. Cerdin (2014) parle de « prospective personnelle qui conduit l'individu à devenir maître de ses apprentissages et de sa carrière » Les individus accéderont selon lui à une parcours professionnel attractif grâce à des investissements en formation qui deviennent la réponse à l'anticipation.

Est-ce que l'on peut envisager à la suite des différents entretiens réalisés avec ces cadres que l'aptitude à obtenir et conserver un emploi dans ce contexte de mutation soit étroitement liée à l'émergence de nouvelles dispositions à apprendre ?

Le choix de réunir employabilité et apprenance, deux concepts contemporains qui s'attachent pour l'un aux capacités à s'adapter aux changements et pour l'autre aux dispositions favorables à apprendre, peut nous permettre de comprendre si l'injonction permanente à l'employabilité et à l'apprentissage se traduit par une interdépendance. Si apprendre devient une nécessité liée aux marchés concurrentiels alors les cadres sont contraints d'entrer dans une logique d'apprenance pour être en capacité de s'adapter et de maintenir leur employabilité.

Introduction

Peu de cadres parmi ceux que nous rencontrons dans les locaux de l'Apec conçoivent d'accomplir leur carrière de manière linéaire dans une même organisation. En effet, bien qu'il existe encore des carrières entières passées au sein d'un même métier, d'une même profession ou d'une même organisation, de nombreuses personnes ont des parcours professionnels variés marqués par des virages importants, voire des ruptures. De nombreux rapports dont celui de la Fondation Manpower de 2016 confirme « De nouveaux métiers apparaissent, d'autres se tarissent. Cette transformation des métiers s'accélère, ainsi 50% des métiers existants auront disparu d'ici 2030 » Lamri (2019). Dans son ouvrage sur les compétences de demain, il prétend que 6 métiers sur 10 que nous exercerons n'existent pas encore à l'heure actuelle.

La situation d'emploi est davantage menacée par des périodes de chômage et de mobilité interne ou externe plus nombreuses et subies. La flexibilité et la compétitivité, nécessaires à la survie d'une entreprise, dans une économie instable et mondialisée, ont balayé le modèle de l'évolution interne, linéaire et hiérarchique des carrières Dany (1997).

Chaque cadre selon St Germes (2003) est ainsi de plus en plus appelé à apprendre avec l'essor des technologies. Les cadres reconsidèrent leur rapport au savoir et leurs possibilités d'apprentissage. Ils s'interrogent sur : pourquoi, quoi, comment, et où apprendre ?.

Les cadres cherchent à développer leur employabilité et souhaitent avoir prioritairement un accompagnement personnalisé (organisation, structuration de leur recherche). Ils se perçoivent souvent comme les entrepreneurs ou acteurs du devenir de leurs compétences lorsqu'ils sont licenciés, ou en quête de mobilité interne ou externe. Ils ont l'impression qu'ils sont contraints de gérer leur apprentissage et d'entretenir un rapport réflexif, proactif et anticipateur face aux formations qui leur seront nécessaires pour réussir leur rebond professionnel Moneuse (2014)

Dans ce contexte, une personne est encouragée à devenir l'acteur de son propre parcours professionnel et c'est à elle qu'il appartient de conduire son orientation selon son désir. Cela ne concerne pas seulement les employés les plus jeunes et les moins qualifiés, mais également les cadres et les professionnels d'expérience Amadieu (2013).

Ainsi selon Dany (2002) :

> Le défi auquel les personnes font face actuellement consiste non seulement à se construire une carrière à la fois épanouissante et sécurisée, mais aussi à

> améliorer leurs compétences pour obtenir ou se créer un autre emploi qui les satisfasse après avoir quitté leur poste de manière volontaire ou non. (p.9)

Il existe d'après Cadin et al (1999 p.58) :

> Une série de mini-cycles d'apprentissage au cours d'une vie professionnelle du fait des cycles de vie des technologies et des produits de plus en plus courts, la carrière des individus va se transformer en une succession de « mini-étapes » d'exploration, d'essais, de maîtrise et de sortie de recherche d'emploi, d'opportunités ». Or, pour Bailly (1998) développer cette aptitude à maîtriser sa carrière, dans un environnement où l'économie est imprévisible, le maître mot est l'anticipation. Il insiste sur le fait de « ne pas attendre d'être mis au pied du mur pour redessiner son avenir professionnel, agir bien avant que l'obstacle n'apparaisse dans son champ de vision. (p.58)

Le contrat social au sein d'une entreprise a changé et le salarié devient « responsable de son employabilité, il demande à son employeur de l'aider à la développer, notamment en l'équipant des bons outils, le valorisant, lui offrant un environnement de travail inspirant, l'aidant à se développer via des nouveaux défis, missions, projets » enquête Manpower group (2016)

L'organisation du travail évolue dans des entreprises de plus en plus instables. La gestion des organisations est souvent sous l'emprise de l'instabilité, de plus de communication, de plus d'échanges, mais à contrario moins de temps et de moyens avec un contrôle intense, des activités professionnelles qui se réalisent en dehors des horaires réglementaires et hors des murs de l'entreprise, plus d'obstination de rationalisation, mais aussi une augmentation de la complexité.

De nombreux facteurs d'évolution ont eu des incidences multiples dans l'organisation du travail tels que : les changements d'activités, rachats, ventes, fusions, absorptions, les changements de direction, d'actionnaires, les changements d'orientation des métiers, les entreprises industrielles se tournant vers les services. Contrairement à une carrière basée sur un long cycle composé des étapes (exploration, essai, réalisation), le parcours professionnel substitut de la carrière est aujourd'hui composé de plusieurs mini-cycles ou épisodes (carrière récursive) durant de 2 à 4 ans, où l'individu apprend et maîtrise un nouveau domaine professionnel Cadin et al (2004). Chaque épisode doit avoir des phases d'exploration, d'essai ou une période de test, d'établissement ou de maîtrise France stratégie (2016).

Le numérique a contribué à ces métamorphoses et fait apparaître de nouveaux indicateurs de lecture pour comprendre la gestion des emplois, des activités (Rapport travail, emploi,

numérique 2016). Les outils numériques contribuent à l'apparition de modes de production nouveaux, qui interrogent les formes classiques. En plus des changements des modèles d'organisation et d'activité des entreprises, c'est la manière de travailler qui est entièrement remise en question. L'innovation technologique requiert aujourd'hui un apprentissage permanent qui questionne la place de la formation informelle, de l'autoformation. Eneau et Le Boucher, (2013, p.139-140) disent : « La culture des réseaux qui permet de démultiplier des rencontres semble pouvoir répondre aux nouveaux impératifs qui s'imposent à la formation des adultes, notamment dans le monde professionnel ».

Une remarque importante du rapport Travail, Emploi, Numérique remis à la Ministre El Komri en 2016 (p.5)

> Les transformations que nous connaissons sont radicalement différentes des précédentes révolutions industrielles. Plus qu'une accélération des rythmes de travail et de circulation de l'information, il s'agit d'une révolution cognitive, qui change nos manières de penser, de modéliser le monde, et de résoudre des problèmes.

On constate un changement radical pour le salarié[2] qui est considéré par les entreprises comme un individu autonome qui devient employable parce qu'il développe son apprentissage en continu et acquiert de nouvelles compétences. Plus les entreprises continuent à se transformer plus cela affecte la structure des emplois et donne à la notion de compétence une importance pour accroitre ses savoirs. L'employabilité s'intègre dans les politiques sociales et les actions dédiées à l'emploi. Ces politiques estiment si un individu possède les capacités ou non à accéder à un emploi. On regardera ses compétences et l'interaction entre ses connaissances et ses qualités personnelles. Gazier (2003)

La réponse du cadre à l'injonction d'employabilité, aux carrières alternatives et nomades est de se transformer en apprenant et il s'engage à acquérir de nouvelles compétences et expériences pour se préparer à une succession de postes Roques (1998).
Le concept d'apprenance peut illustrer ce propos en définissant ce que l'individu met en mouvement « une attitude propice à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations qu'elles soient formelles ou non, expérientielles ou didactiques, autodirigées ou dirigées, intentionnelles […] ». Carré (2005). En résumé, l'apprenance est une attitude qui favorise la curiosité en milieu organisationnel et participe à la découverte de multitude d'opportunités pour apprendre.

[2] Le terme de salarié dans cette thèse est entendu comme cadre

En ce qui concerne le concept d'employabilité, nous retrouvons la définition suivante Saint Germes (2004, p.72) :

> (…) l'employabilité renvoie fondamentalement à la capacité à conserver son emploi ou à en trouver un autre, à posséder les compétences recherchées et être à même de saisir les occasions d'emploi appropriées pour les mettre œuvre. L'employabilité exige l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel.

Dans cette recherche nous allons confronter deux concepts, employabilité et apprenance, qui pourraient être considérés comme éloignés mais ayant néanmoins les points communs suivants : les capacités à s'adapter et à repérer les bonnes occasions, de se former, de changer, une curiosité intellectuelle. L'apprenance se retrouve au cœur d'un système complexe confrontée à des zones de tensions liées à des contraintes économiques, (Peretti et al, 2019). Employabilité et apprenance subissent toutes deux une tension sociale particulière dans cette société de l'information où savoir apprendre, se maintenir dans l'emploi sont des repères usités par les cadres. En effet, dans cette économie digitalisée la priorité est d'instaurer des conditions d'agilité et les entreprises souhaitent que les cadres apprennent plus rapidement et développent de manière régulière des compétences Frimousse (2019). Peretti et al (2019) parlent de « serial learning » qui contribue à garantir une flexibilité, une capacité d'innovation. Par conséquent le « serial learner » est celui qui sait apprendre à apprendre au quotidien et qui est acteur de son employabilité. « cette maîtrise de l'art d'apprendre, tout le temps et de toutes les sources de connaissance possibles , s'adapter continuellement à son écosystème , c'est l'apprenance » Peretti (2019, p.19).

Ces deux concepts appréhendent une série d'aptitudes. Ces deux concepts désignent un ensemble de capacités ou de dispositions à agir dans des contextes particuliers où l'individu oriente ou détermine ses actions. Ces contextes sont : la perte d'emploi, une remise à niveau des connaissances suite à des transformations technologiques de certains métiers, des reconversions professionnelles, des mobilités professionnelles.

Pour Bourdieu (1998) « avoir une disposition c'est être enclin à agir de telle ou telle manière dans telles ou telles circonstances ».

C'est pourquoi dans cette recherche nous allons mettre en relation ces deux concepts : apprenance et employabilité en utilisant deux échelles pour étudier la probabilité d'interrelation. La question est de savoir si l'employabilité a un lien significatif avec l'apprenance chez les cadres utilisateurs des services de l'Apec.

En outre nous allons nous interroger sur les interactions complexes entre les situations rencontrées au quotidien, les dispositions qui influent sur les pratiques d'apprentissage qu'utilisent les cadres pour développer leur employabilité. Il s'agit pour les cadres de

développer des attitudes d'indépendance et de responsabilité dans le travail et surtout de démontrer leur capacité à apprendre, et de construire eux- mêmes leurs modes d'apprentissage.

Cette thèse propose de mettre en lumière l'interdépendance des 2 concepts par la mise en lien de leurs 2 échelles de mesure pour vérifier le lien de l'un sur l'autre dans une perspective tant explicative qu'applicative.

Dans une premiere partie nous nous attacherons à présenter le contexte de façon détaillée et les enjeux sociétaux mais également les différents types de transformations à prendre en compte afin de mieux appréhender cette société de l'accélération où les transitions se multiplient suite à des bouleversements technologiques successifs, des nouvelles formes collaboratives et alternatives d'emploi, l'évolution des modes de production, d'organisation du travail (Benhamou, 2017)

Dans une seconde partie nous aborderons le concept d'employabilité et son origine à travers de nombreux auteurs qui ont travaillé sur ce concept. L'employabilité est considérée comme la capacité d'obtenir un emploi et de s'y et maintenir ou bien d'accéder à un nouvel emploi selon le contexte.
Dans une troisième partie, nous évoquerons le statut cadre et ses transformations face aux transformations du travail.

Dans la quatrième partie on évoquera le concept d'apprenance qui est apparu à la fin des années 90 et qui prend en compte l'apparition de cette société qui valorise le rapport au savoir à la suite des transformations multiples du travail, des avancées technologiques et de la mondialisation (Tiffon,2019). C'est également ce que décrit Stiegler (2012) qui traite d'un accroissement du développement du digital, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle qui amènent un changement radical de la manière dont nous apprenons et dont nous devons apprendre. Thieulin (2016) précise : « que nous aurons à construire une société apprenante capable d'évoluer en permanence, au sein de laquelle chacun a appris à apprendre pour progresser tout au long de sa vie ». Nous détaillerons l'échelle de mesure de l'employabilité conçue par Othmane (2011) réalisée dans le cadre de son doctorat après une revue importante de la littérature sur l'employabilité à travers des auteurs francophones et anglo-saxons. Nous procéderons à une présentation des définitions de chaque dimension afin de mieux s'approprier ce qu'elles mesurent.

La cinquième partie présente de manière détaillée notre méthodologie de recherche en mettant en lien les deux échelles de mesure afin d'évaluer l'apprenance et le sentiment d'employabilité des cadres utilisateurs des services de l'Apec.

Dans la sixième partie c'est l'exposé des résultats, nous nous livrons à une analyse de chacune des hypothèses que nous avons identifiées. Cette partie se terminera par une tentative de réponse à la question évoquée en début de recherche à travers une analyse de corrélation inter échelle de mesure.

Dans la septième partie nous procéderons à une discussion sur les leçons à tirer des résultats obtenus. Les différentes thématiques abordées permettront également de relever d'autres perspectives de recherche notamment en ce qui concerne les pratiques d'accompagnement et d'orientation professionnelle qui devront prendre en compte les questions de la régulation des comportements et de la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences au sein d'une société apprenante.

La conclusion propose de présenter les perspectives et limites de la thèse tout en rappelant les intentions, les objectifs, la méthode et les résultats de cette recherche.

1 Un contexte paradoxal et imprévisible

1.1 Une société en pleine mutation : un présent accéléré

Si les Français sont anxieux à propos de leur avenir, c'est parce qu'ils sont dubitatifs concernant la durabilité de leurs décisions dans un contexte en mutation permanente, face aux problématiques du chômage et de la vieillesse, aux nouvelles formes d'innovation. Selon France stratégie (2014) dans dix ans, les métiers de la finance ou de la médecine, vont être transformés par les progrès de l'intelligence artificielle tout comme les services publics.

Ces mutations sont majoritairement des facteurs d'accélération de la croissance. Il faudrait cependant prendre garde aux conséquences sociales et environnementales de ces progrès. Comme c'est le cas de figure aux États-Unis où ces mutations profitent de manière déséquilibrée aux salariés les plus qualifiés. Les emplois les moins qualifiés essentiellement manuels, ou de service à la personne seraient défendus, mais les emplois aux caractéristiques routinières, seraient sanctionnés France stratégie (2014).

Le système qui reposait sur le principe de la continuité, ou en tout cas de la constance du lien entre un salarié et son employeur semble disparaitre de même que la prépondérance du contrat à durée indéterminée (CDI), la garantie de l'emploi, les dispositions de l'assurance chômage ou encore la responsabilité de l'employeur dans le cadre de la formation. Ce contrat psychologique se délite et renvoie chacune des parties à des relations précaires et un engagement faible « un contrat psychologique tend à se cristalliser entre l'individu et l'organisation, où les attentes envers les promesses de l'un d'aujourd'hui ne corroborent plus celles de l'autre de demain, et heurtent celles d'antan. » Pennaforte (2012).

Les incidences sur l'individu tant sur le plan professionnel que personnel modifient sa posture au quotidien. En effet, l'ère de l'individualisme s'installe et crée des injonctions sociales telles que l'autonomie et la responsabilisation de soi Ehrenberg (2012). Nos sociétés se transforment avec une rapidité déroutante. D'ailleurs, Dominicé et Boutinet (2009, p.41) en disent ce qui suit *:*

> Désormais rien ne sera plus comme avant. Des univers de référence s'effritent. Les parcours de vie s'accommodent de plus en plus de projets flous et inachevés. La confusion identitaire est devenue une des composantes de l'âge adulte. Poussés à développer notre individualité, nous découvrons que vivre notre singularité nous demande d'avancer dans des voies plurielles*.*

Nous cheminons en apprenant des essais et des erreurs de la vie bien davantage qu'en suivant fidèlement des normes intériorisées, issues de nos passés éducatifs. Les sociétés

actuelles sont assujetties à de nombreuses transformations en communication, sociales et technologiques. Le changement concerne leur importance et leur rythme accéléré. Des périodes rapides de profonds changements imposent des « turnover » personnels et sociaux permanents. Nous sommes entrés dans une logique de l'accélération Rosa (2012).

Rosa (2012, p.5-12)) décrit cette accélération du changement social de la manière suivante :

> c'est un changement plus rapide des rythmes de transformation eux-mêmes : si la vie de nos grands-parents était plus ou moins stable tout au long de leur existence, les nôtres sont en perpétuel changement, bousculées par le déchaînement événementiel du monde.

La rapidité des rythmes de transformation est liée à la vitesse des renouvellements technologiques. Les changements se répètent de plus en plus rapidement, la vie professionnelle est également touchée par ce que Taguieff (2012) nomme le « bougisme ». Virilio (2010) rappelle que l'emploi à vie n'est plus d'actualité, il est dépassé. La recrudescence des contrats à durée déterminée (CDD), l'augmentation du travail intérimaire confirment qu'une personne est contrainte à exercer plusieurs emplois et à apprendre plusieurs métiers.

Boutinet (2009, p.2-10) parle :

> De temporalités postmodernes qui sont spécifiques : polychrones, peu soucieuses de continuité, peu attentives aux discontinuités, ce sont des temporalités brouillées qui ne vivent que de paradoxes, des temporalités adultes, expression tout à fait postmoderne qui individualise le temps là où la modernité le socialisait par l'entremise de l'une ou l'autre forme de planification, de prévision ou de prospective.

Ce temps individualisé qui traite de temporalités adultes, concerne la carrière, le projet, les transitions professionnelles ou encore l'alternance selon Aubert (2008, p.30)

> Une opposition sémantique entre ces deux termes pourtant bien communs de temporalités et d'adultes. Si en effet les temporalités, de par leur définition même, désignent des mouvements et visent des changements, les adultes quant à eux sont ordonnés à demeurer dans la permanence de leur maturité, dans le non-changement, comme le suggère d'ailleurs l'origine étymologique *adultus* qui désigne ce qui a cessé de croître.

De nombreux textes traitent de ces différentes temporalités et nous pouvons reprendre les propos d'Aristote qui affirmait que le temps était le nombre du mouvement. Ces propos

peuvent nous aider à saisir comment notre société de la mobilité est « créatrice de temporalités souvent sans précédent, aujourd'hui devenues banales mais brouillées, associées à l'accélération du temps vécu » Robin (2007, p. 20-25).

Dans un tel contexte, nous constatons en effet que nous accordons de plus en plus d'intérêt au temps, de plus en plus contraint. A un moment où les temporalités courtes encadrent de plus en plus nos activités quotidiennes et nous font passer incessamment d'une mobilité à l'autre (Rosa,2012, p.9).

Robin (2007, p. 40) dit

> Ce temps vécu simultanément comme perte, ressource, contrainte, impasse ou opportunité, ce temps que nous n'avons pas ou plus, pour accomplir telle ou telle tâche constitue donc un véritable enjeu. Un tel temps est à approcher au travers de ces temporalités plurielles qui représentent certainement l'une des caractéristiques de nos cultures postmodernes.

Selon les situations, les temporalités fragilisent et soumettent l'individu à un parcours déprogrammé. « Ces temporalités sont parfois en concurrence les unes avec les autres, tantôt en cohabitation ou dans certaines situations en simultanéité » Bujold et Gingras (2000) avaient pressenti la fin de la carrière, ce qu'en d'autres termes, de son côté Cardinal (1999) évoque en parlant de « carrière éclatée face aux exigences d'une société de la mobilité qui impose une carrière protéiforme ».

Delory-Monberger (2009, p.147) décrit la posture d'adaptation face à ces changements :

> Apprendre à savoir-devenir, en construisant un parcours, c'est-à-dire se réorienter, retourner en formation, faire le bilan de son expérience, valoriser ses acquis, entrer dans une procédure de reconnaissance sociale, développer de nouvelles compétences pour d'autres projets, deviennent des nécessités existentielles quand le sujet est exposé aux risques d'un monde en changement accéléré

Par ailleurs, la question des temporalités sociales renvoie à trois temps « études, travail, retraite » Guillemard (2003). Le travail constitue l'étape centrale et détermine l'ensemble des temporalités et c'est à partir du temps de travail que l'ensemble des temps sociaux s'articulent Tremblay (2003). Il est devenu de plus en plus difficile de parler du long terme, de ce qui se crée, de ce qui innove autour de l'emploi dans nos sociétés. A présent, les institutions publiques accompagnent l'individu à un plein déploiement de lui-même. Ce travail se met en

place dans toute une série de dispositifs institutionnels tels que : travailler son employabilité pour éviter le piège du chômage, apprendre à apprendre, entreprendre pour une seconde carrière, se former de manière continue, s'activer, s'insérer, développer son projet De gaulejac (2009)

La compétence régulatrice de l'Etat se déplacerait sur les individus eux-mêmes (Ehrenberg, 2004). Vranken (2006) estime que nous sommes entrés dans « une société du travail sur soi qui se lit comme une extension de la société du travail ». Le travail sur soi s'est généralisé et même banalisé. Il ne s'arrête plus au contexte de la production de biens ou des services. Il s'agit de produire sa vie, de faire un travail sur soi-même. Notre époque ne serait pas celle de la disparition du travail, mais celle du travail permanent sur soi dans tous les domaines. (Vrancken,2006)

Dans la sphère privée, on ne se résigne plus. Selon (Dortier, 2013, p.5)

> Les rêves d'adolescents se prolongent sans fin. Il y a des raisons objectives à cela. Les parcours professionnels, les vies de couple ne sont plus aussi stables qu'auparavant. Chaque transition s'accompagne d'une crise existentielle où l'on pense pouvoir rebattre les cartes de son destin. Le temps des loisirs a augmenté et laisse plus de place à chacun pour réaliser ses projets personnels.

Cette quête incessante de développement personnel est liée à l'allongement de l'espérance de vie à 30, 40, 50 ans et crée de nouvelles opportunités pour réaliser des projets que l'on avait reportés. On le remarque tout particulièrement dans les organisations où le salarié est contraint de devenir entrepreneur de lui-même et de rechercher dans ses propres ressources.

On assiste à une sur-responsabilisation de l'individu (Ehrenberg, 2004) dans son quotidien professionnel qui se caractérise par une « autonomie-capacité » (Genard, 2003). Le salarié doit développer ses capacités à gérer sa situation, à développer ses compétences, il existe une injonction à être le héros de sa propre vie. Cela passe par le développement de son employabilité qui accompagne l'émergence de la notion de formation tout au long de la vie. Naturellement, dans ce contexte, apprendre et entretenir ses aptitudes pour être en phase avec le marché requiert de l'anticipation au quotidien dans le cadre de son travail. C'est une forme d'adaptabilité au travail qui va permettre aux cadres de repérer et de capter des opportunités, des apprentissages, des perspectives de carrière en interne et à l'extérieur de leur entreprise dans un environnement mouvant (De gauléjac et Aubert, 2006).

La durée dans une entreprise est en passe de disparaître, le salarié est contraint de s'auto-org[3]aniser et élaborer des stratégies permanentes pour concevoir son projet professionnel.

FIGURE 1 - LES CINQ DETERMINANTS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE DEMAIN



Source : Document de travail France stratégies (2018), Le travail en 2030.

Selon St Germes (2006) « il est encouragé à auto-diriger sa carrière, organiser sa mobilité et son auto-apprentissage pour maintenir son employabilité ».

Cette autonomie est en train de métamorphoser l'entreprise comme un microcosme où chacun est indépendant (Caron,1999). Nous glissons petit à petit vers une responsabilité sur nos capacités à rester en emploi car nous savons que rester de nombreuses années dans une même entreprise devient compliqué (Benhamou,2017).

On prononce les mots de responsabilité des salariés car la mondialisation, l'accélération, les mutations du travail provoquent de réels changements des entreprises et contraignent l'individu à adopter de nouveaux comportements et attitudes pour s'adapter à l'environnement.

1.2 Transformation technologique et immatérielle

Quelles évolutions du travail prendre en considération ? Aurons-nous tous un statut de nomades ? L'intermittence deviendra-t-elle la règle à la place du contrat de travail? Les « *fab-labs* » remplaceront-ils les bureaux ? Les espaces de « *co-working* », les réseaux professionnels vont- ils remplacer le travail produit en communauté ? Toutes ces questions

émergent à la suite des bouleversements technologiques et par la digitalisation de notre économie.

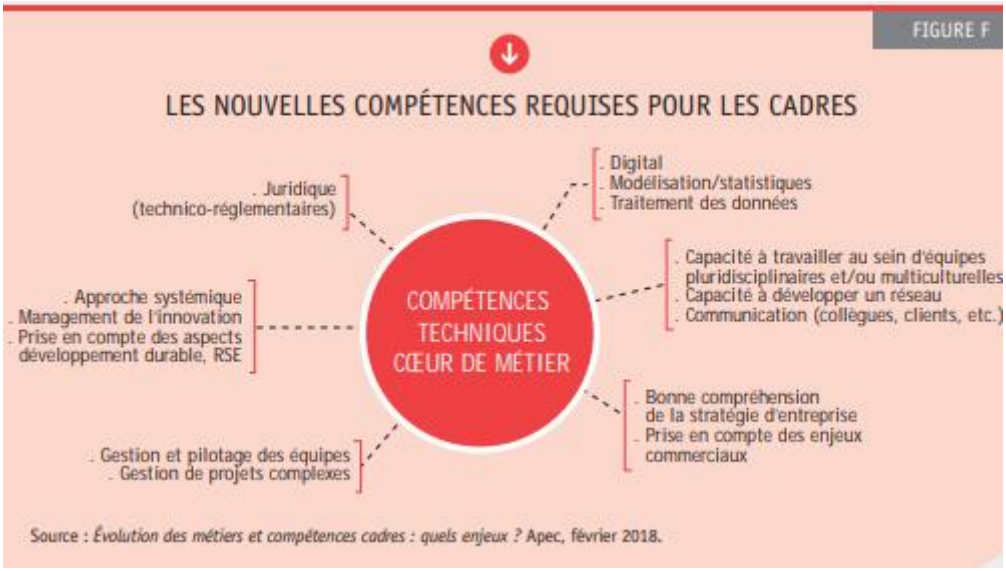
Les avancées de l'internet dans le travail, la vie familiale ou les loisirs ont modifié la transmission et l'appropriation des savoirs. « On est passé d'une économie industrielle à une économie des savoirs ces dernières années. On assiste à un maelström d'informations aux statuts divers » Fogel (2013).

En outre, l'augmentation du rythme des découvertes scientifiques et techniques rend la mise à jour de connaissances indispensables au quotidien dans la majorité des métiers. L'économie se développe autour des services et de l'internet . C'est un capitalisme cognitif qui se dessine dont la principale source de valeur serait l'information. Cardon (2019)

Le rapport du conseil d'orientation pour l'emploi (2006) montre « que la hauteur de la marche qui doit être gravie pour que les Français disposent de ces compétences est haute. Nous sommes en situation de pénurie concernant les compétences « technologiques » (80 000 emplois vacants en 2020) ; concernant les compétences numériques de base : 8 % des actifs français n'en ont aucune et 27 % devraient progresser pour être plus à l'aise ; concernant les compétences cognitives : 13 % des actifs en emploi n'ont pas les compétences de base (numératie et littératie) et 30 % devraient progresser. Et cela sans compter les déficits sur les nouvelles compétences professionnelles demandées dans le cadre de la transformation des emplois ».

Pour les cadres c'est une conviction qu'ils doivent s'adapter en permanence démontrer leur polyvalence, polycompétence transdisciplinarité pour atteindre leur objectif Apec (2018).

FIGURE 2 - LES NOUVELLES COMPETENCES REQUISES POUR LES CADRES



Source : Apec (2018) Evolution des métiers et compétences

Les mutations sociales et les effets des transformations économiques contraignent les cadres à toujours plus d'adaptabilité, à l'auto-formation permanente. L'enseignement qui était sur un modèle scolaire de transmission par le maître et le formateur se métamorphose. Désormais la transmission est plurielle et on parle de sujets sociaux apprenants. « La nouvelle donne socio-économique engendre une société cognitive où la principale richesse réside dans les savoirs et les compétences » Thieulin (2016). Cette économie du savoir s'appuie maintenant sur l'apparition et le développement accru des technologies de l'information et le flux des données. Les investissements dits immatériels ont été conçus dans les domaines à haute valeur ajoutée intellectuelle comme la recherche-développement Thieulin (2016)

Apprendre n'a plus de limites grâce aux nouveaux réseaux, le nombre de données croît de façon exponentielle chaque jour. La contrainte pour les cadres provient davantage de la multitude que de la pénurie d'informations. Le problème devient celui de la gestion de la quantité au travers de nos messageries électroniques et l'accumulation de différents outils de communication (Rosa, p.19). Enfin, le travail requiert un contrôle du temps de plus en plus difficile (Rosa, p.16-17). On constate que toutes les générations sont impactées par ces changements d'organisation, sociétaux, technologiques et que ce phénomène social entraîne de nouveaux comportements. De nombreux travaux ont vu le jour et distinguent les impacts de ce phénomène social par tranche d'âge Dagnaud, (2011).

FIGURE 3 - L'ORGANISATION DE DEMAIN : CINQ DETERMINANTS



Source : France Stratégie

Source : Document de travail, France stratégie (2018). Le travail en 2030.

La transition numérique est en route. Tous les secteurs d'activités sont impactés, c'est désormais toute l'économie qui devient numérique, elle concentre tous les marchés. Elle crée aussi des inquiétudes sur le devenir de l'emploi, la classification des emplois et questionne le salariat Giguet (2018).

Les technologies numériques rendent plus faciles les transactions, facilitent l'apprentissage, permettent de communiquer rapidement et de tracer les échanges Elles ont contribué à la naissance de plateformes sur lesquelles des professionnels peuvent trouver des clients. Cette révolution numérique contribue à une plus grande codification, la standardisation des tâches, le contrôle de la performance individuelle ou collective (Rapport conseil d'orientation 2016, p.5)

« Ubérisation ». Derrière ce néologisme se cache un bouleversement économique. Grâce à l'évolution du haut débit, des smartphones et de la géolocalisation, les entrepreneurs créent des nouvelles plateformes en ligne, des applications, qui mettent en relation des travailleurs freelance. Cette nouvelle forme d'activité explose dans tous les secteurs. Selon les experts du cabinet Deloitte (2015), qui la qualifient « d'économie à la demande », elle devrait peser 100 milliards de dollars d'ici trois ans. En revanche, l'ubérisation peut mener vers un monde de précaires où le CDI serait de plus en plus rare (Catherine et al, 2014). Cette nouvelle organisation du travail va conduire les cadres à adopter des capacités de réflexivité permanente pour anticiper les évolutions du marché et gérer leurs compétences comme un héritage.

FIGURE 4 - LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI



Source : Etude Apec (2017) Les nouvelles formes d'emploi

Ce sont eux qui sont désormais sollicités et qui évalueront eux-mêmes l'évolution de leurs parcours, le calcul des risques et le coût de la correction. Il s'agira de se protéger de la perte d'emploi mais également de repérer les emplois porteurs. Les cadres seront ainsi ponctuellement confrontés à un marché d'emploi fluctuant dans lequel la flexibilité régit l'avenir des entreprises. Etre salarié devient une expérience individuelle selon Dubet (2011).

En effet, le modèle intégré qui permettait à chaque acteur de trouver sa culture d'appartenance, les gammes de comportements adaptés et prescrits n'est plus. Son constat est que la structure sociale se fractionne en une multitude de composantes disjointes. Cette analyse nous amène à penser que chaque cadre a pour travail de construire le sens de son appartenance, de son intégration et de sa subjectivité. La polyvalence, l'initiative et la responsabilité, jadis spécifiques au groupe des cadres, sont désormais attendues de tous Apec (2009).

1.3 Transformation de l'économie et du travail

L'emploi et le travail ont été impactés par la multiplicité des échanges internationaux. Dès les années 1980, la concurrence mondiale modifie l'ensemble de la production industrielle, à la suite des évolutions des modèles économiques, de commercialisation et des technologies. La productivité est dématérialisée, intégrée aux biens et aux services et ne se crée plus selon

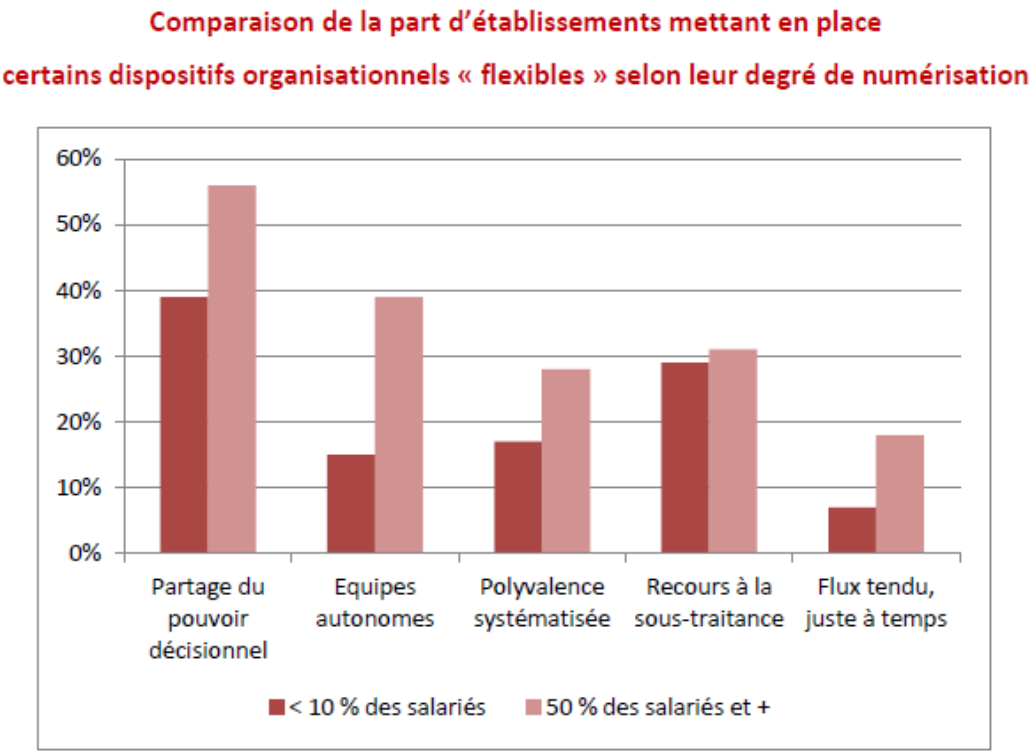
les schémas néo-tayloriens Ettighoffer(1992). La robotisation et l'intelligence artificielle donnent accès à des milliers de données et créent de nouveaux espaces de production.

L'économie contemporaine est une économie de réseaux, certains locaux, d'autres globaux. Elle modifie le modèle du salariat classique mais aussi celui de l'employeur Thieulin (2016).

Le rapport du conseil d'orientation pour l'emploi (2016, p.2) montre « que 10% des emplois actuels présentent de grandes vulnérabilités dans un contexte d'automatisation, et que 50% devraient voir leur contenu transformé de manière significative à l'horizon d'une quinzaine d'années : l'enjeu est donc moins celui d'une « fin du travail » que celui d'une transformation massive, profonde et rapide du contenu des emplois »

L'externalisation et le développement de filiales à l'étranger ont favorisé l'amélioration des coûts et la découverte de nouveaux marchés pour les entreprises impactées par la concurrence internationale. La mondialisation a provoqué la destruction des emplois industriels et un accroissement des emplois de services qui ont modifié la structure de l'emploi (INSEE, 2017). Les entreprises changent leurs modes organisationnels, plus de flexibilité, de sous-traitance sous l'impulsion du numérique

FIGURE 5 - LES DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS



Source : Enquête « Conditions de travail » de la DARES, vague 2013, volet employeurs. Traitement COE.

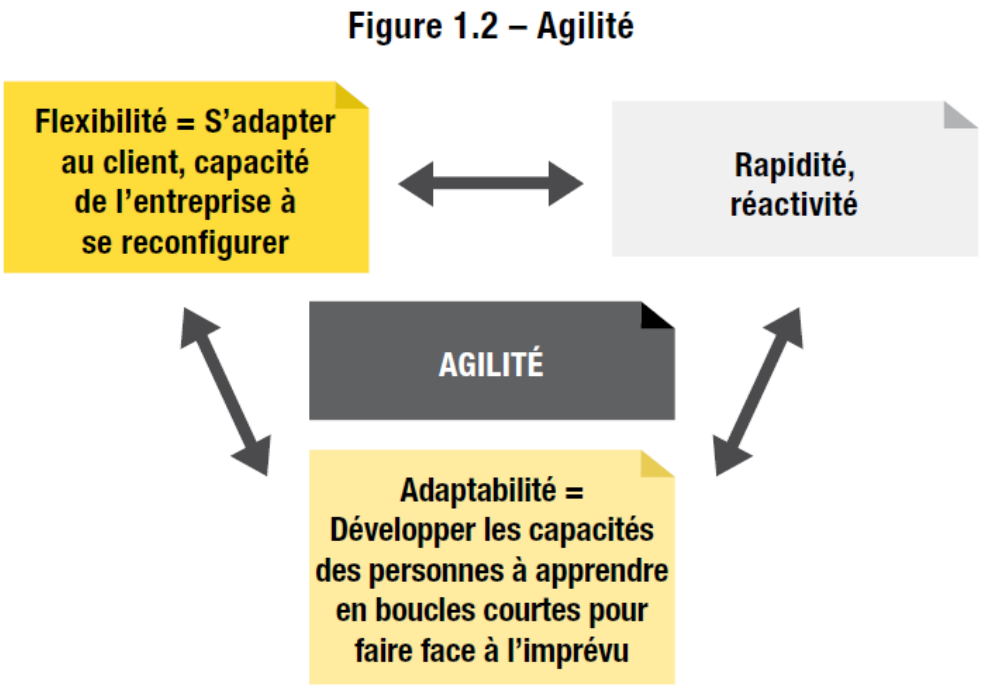
La désindustrialisation a fait apparaître de nouveaux secteurs spécialisés dans le service dont les conditions d'emploi sont plus précaires, (rémunérations moins élevées, contrats courts, CDD.) la négociation collective perd de son importance. Les changements observés dans le monde du travail se sont accélérés à un rythme effréné dès les années 70. La révolution technologique a fait apparaître un environnement économique imprévisible, flexible et malmène le marché du travail désormais fragile. Meda (2010). Une véritable révolution sociale se met en place, liée aux nouveaux modèles de l'économie immatérielle dite « économie de la connaissance » Charbonnier(2016).

Dans cette nouvelle configuration, le « cerveau » est plus valorisé que le manuel (Renner et al 2014). Le travail dans les sociétés de services métamorphose le rapport au travail et c'est l'autonomie, la polyvalence, la flexibilité, l'auto entreprenariat, le « freelance » qui deviennent inévitables. « Le Web est devenu le royaume de la débrouille où chacun doit compter sur ses propres ressources » selon l'étude SocioVision (73) réalisée en 2015.

Nous vivons actuellement un bouleversement qui s'emballe : les progrès continus de l'innovation, de la connectivité nous annoncent une nouvelle ère de la productivité et de nouvelles formes d'organisation. Les entreprises, pour répondre à la compétitivité, développent au sein de leur collectif l'agilité pour s'adapter aux imprévus, la flexibilité pour

s’adapter aux besoins des clients, l’adaptabilité pour les cadres afin d’apprendre vite en temps court.Klein (2018)

FIGURE 6 - LEAN ET AGILE



Source : Roche (2013), Lean and Agile

Le numérique prend aujourd’hui une dimension quasiment anthropologique, au sens où il affecte tous les domaines de la vie et génère des comportements nouveaux (Renaud et Olry, 2013).

Le Centre d’analyse stratégique (2011) décrit ces nouveaux modèles : l’intérim, les contrats courts (outre les CDD, apparition du CDI intérimaire). Ces évolutions s’accompagnent d’une diversification des formes d’emploi non-salarié à mi-chemin entre le salariat et le travail indépendant, autoentrepreneur, intrapreneuriat, portage salarial, franchise, groupement d’employeurs. Cette pratique de flexibilité de l’emploi s’est particulièrement accrue dans les années 80 pour chaque variation de l’activité, l’emploi industriel a eu recours à l’intérim pour utiliser la ressource humaine comme variable d’ajustement. Par conséquent, pour les cadres cela s’est traduit par une exigence de flexibilité (Dares 2004), et une plus grande polyvalence. Les employeurs se sont ainsi approprié ces différents modes de gestion pour faire face aux creux et aux pics d’activité. C’est la maîtrise du coût du travail qui va devenir stratégique et justifier la flexibilité pour une recherche de l’amélioration de la compétitivité.

Les employeurs privilégient l'embauche de salariés en contrat à durée déterminée ou d'intérimaires : sept sur dix y ont recours principalement ou de manière occasionnelle[4]. En cas de baisse d'activité, ils décident de ne pas renouveler les contrats à durée déterminée (45%), ils font moins appel aux intérimaires (42%). Occasionnellement un quart des employeurs organisent le travail de leurs salariés de façon à les rendre polyvalents.

Mais d'autres aspects économiques importants, présentés par Charbonnier et al (2009) sont à prendre en compte comme :

- les effets du baby-boom : 5,7 millions de départs en retraite entre 2000 et 2010.
- la baisse de la population en âge de travailler (20-60 ans) dès 2007 : les générations du baby-boom sortent du marché du travail, tandis qu'arrivent des générations moins nombreuses.
- une baisse tendancielle de la population active qui entraîne une baisse d'activité économique corrélée (1% de baisse de la population active légale - 1% de croissance)
- la loi Fillon (21 août 2003) cherche à faire remonter l'âge effectif de départ à la retraite en allongeant les durées de cotisation et en créant des mécanismes de surcote.

A la suite de ces instabilités et de ces déstabilisations des marchés, de nouvelles manières de travailler sont en train d'apparaître. L'industrie 4.0 s'appuie sur de nouveaux modes de production permettant de réaliser dans un temps plus court, parfois sur mesure, à la demande des clients, et d'offrir de nouveaux services. Les industriels sont dorénavant focalisés sur la dimension technologique et nous assistons à des périodes d'appropriation accélérée de nouveaux outils (Bidet-Mayer, 2016). L'automatisation et la digitalisation des modes de production ont un impact sur la structure de l'emploi. Le choc pétrolier de 1973-74 a déclenché des périodes d'instabilité, de nouvelles formes d'emploi telles que le contrat à durée déterminée, le temps partiel, un marché mondial de plus en plus concurrentiel et une partie des salariés considérée comme variable d'ajustement (Aeberhardt et al, 2010).

En quarante-cinq ans, le contexte économique s'est modifié. Avec la diminution de la croissance et un marché du travail affaibli, un nombre croissant d'actifs sont dans l'obligation de bouger. Le fait de s'intégrer dans la vie active contribue à la mobilité de début de carrière qui n'a cessé de s'accroitre depuis les années soixante. Accéder à un emploi qui soit en lien avec sa qualification requiert de nombreuses recherches de plus en plus longues dans un espace de plus en plus vaste. Le fait de quitter sa région les toutes premières années de travail devient fréquent Apec (2019).

---

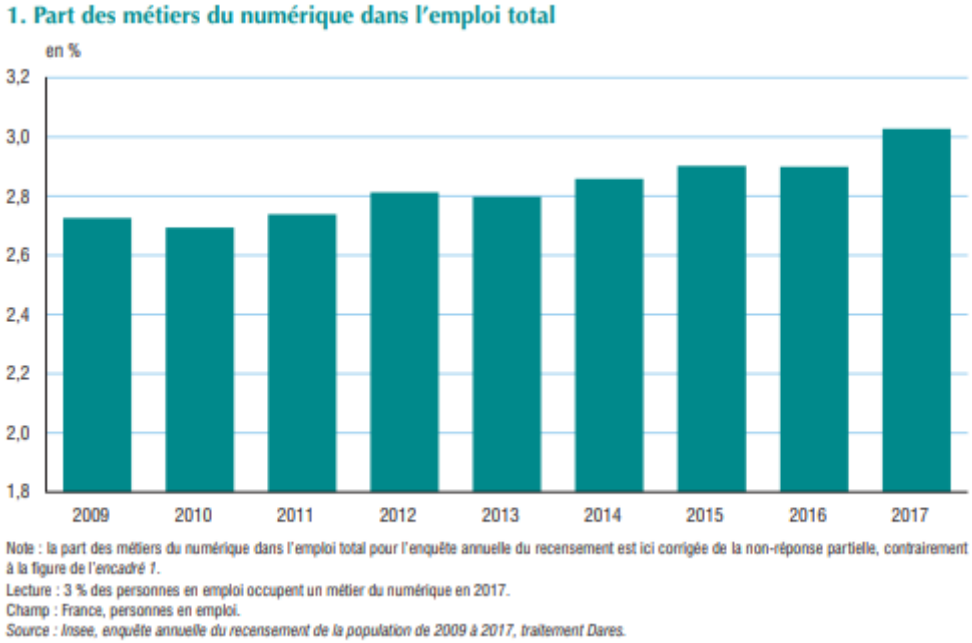
4 *Ibid*.

La multiplication des plateformes numériques d'échanges où l'on peut commercialiser des services est un nouveau modèle économique qui crée de nouvelles compétences comme le travail en équipe à distance, la capacité d'adaptation et l'apprentissage permanent. Les nouvelles technologies décomposent les organisations classiques par la démultiplication des processus de production. Ces nouveaux réseaux virtuels font apparaitre par leurs échanges commerciaux un nouveau modèle économique multidimensionnel (Pardi et al, 2016, p.15).

La technologie et ses transformations rapides exigent des capacités cognitives de pointe car elles font disparaitre les activités peu spécialisées au profit d'activités complexes. Le travail, sous l'effet des transformations technologiques, requiert de hautes qualifications autant dans l'économie industrielle que dans l'économie de services. Ce que nous confirme le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (2016) qui nous précise que les progrès technologiques contribuent à des modifications des modes de production et des effets sur l'emploi, le travail et les besoins en compétences. Les leviers de la création d'emplois démontrent que les innovations technologiques favorisent l'emploi qualifié et très qualifié.

De nouveaux métiers numériques apparaissent, plus de 800 000 personnes en exercent un. 40 % des emplois créés dans les pays de l'OCDE entre 2006 et 2016 l'ont été dans le secteur du numérique.

FIGURE 7 - LES METIERS DU NUMERIQUE



Source : Insee (2018), enquête annuelle du recensement de la population de 2009 à 2017

Ces emplois du numérique recouvrent une très grande variété de métiers, plus de 820 intitulés, de types différents peuvent être identifiés (voir nuage ci-dessous)

FIGURE 8 - LES SEPT FAMILLES DE METIERS DU NUMERIQUE



Source : Insee (2019) - Dossier - Data scientists, community managerS.

Le droit du travail va devoir répondre à ces nouvelles configurations. La nécessité de construire des règles qui soient adaptées aux interruptions de parcours, en particulier pour les indépendants et les salariés précaires. L'enjeu est important pour la protection sociale qui reposait sur le modèle du CDI à temps plein, et qui de ce fait n'intégrait pas la discontinuité des carrières. Les embauches se font en contrat à durée déterminée et sur des périodes de plus en plus courtes. La nature du travail, devient de plus en plus difficile à appréhender. En effet, il faut réussir à identifier le temps et le lieu de travail des télétravailleurs, itinérants, nomades.

Le constat actuel c'est que nous assistons à une recrudescence des situations de rupture des parcours professionnels, de la diversité des statuts (salarié, chômeur, stagiaire de la formation professionnelle, indépendant, bénévole, intérimaire) et de la non régularité des droits sociaux (Spieser, 2013). De nombreux experts ont alerté sur la notion de sécurisation des parcours professionnels et l'urgence à veiller à une meilleure gestion des parcours professionnels :

1.4 Transformation des formes d'apprentissage

L'apport du numérique aux apprentissages et les usages des technologies se sont développés dans notre société. L'incroyable développement d'internet depuis une quinzaine d'années se caractérise par la rapidité d'accès aux informations, le développement des moteurs de recherche, l'augmentation des débits de données et l'enrichissement continu des bases d'informations Amadieu et Tricot (2014). L'apprentissage mobile est par exemple aujourd'hui un enjeu incontournable dans le domaine de l'éducation. Les supports mobiles comme les téléphones portables ou les tablettes avec un accès illimité à internet favorisent cet apprentissage dans n'importe quel lieu.

L'expression formation continue qui se référait jusque-là à des séquences classiques de cours fait face à une explosion de savoirs disponibles (un brevet est déposé dans le monde toutes les trois minutes) Charbonnier (2010). Les apprentissages informels et les recours aux autres sont devenus des solutions dans ce monde riche de connaissances. Les outils techniques permettent aux enseignants ou aux formateurs de construire des ressources numériques. Aujourd'hui, ce n'est pas un pré-requis de connaître le langage informatique pour construire une ressource pédagogique.

Depuis peu on a vu apparaitre des MOOC (Massive Online Open Course), des cours gratuits en ligne ouverts à tous, en libre accès sur internet. Un MOOC est un cours qui se déploie sur environ 6 semaines (cours, vidéos, quiz) et se termine par une certification.

Les MOOC proposent des activités variées, très imagées et dynamiques, et de nouvelles formes d'interactions avec les contenus. De plus, les apprenants sont davantage libres dans leur apprentissage. Ils peuvent déterminer leurs buts, choisir leurs parcours, leur progression et réguler leur apprentissage grâce aux nombreuses possibilités apportées par les logiciels. Ces situations d'autonomie pour l'apprenant se sont développées dès les années 2000.

Ces dispositifs de formation à distance requièrent une certaine autonomie de l'apprenant qui gère son apprentissage et on peut se demander quelle est l'autonomie réelle de l'apprenant. Est-ce que ce sont ces contextes d'apprentissage qui participent au développement de l'autonomie des apprenants ou au contraire nécessitent-ils des compétences d'autonomie ?

Cécile Dejoux, est devenue la référente des cours en ligne et a réuni plus de 100 000 apprenants pour son MOOC « Du Manager au leader » (2017) qui en est à sa troisième édition. Elle multiplie les rencontres en modes collaboratifs et considère à la fois le MOOC comme objet et comme moyen d'apprentissage. Cet outil numérique est l'occasion de promouvoir un autre mode de connaissance et d'en renouveler le cadre.

Elle considère que la transformation numérique les entreprises a développé de nouveaux modes de management et contraint les collaborateurs à plus d'agilité dans leurs nouvelles missions. Les compétences du leader agile seront celles d'un manager qui gère le quotidien en incluant les compétences numériques

Les COOC (Corporate Online Open Course) sont créés pour des salariés de l'entreprise et sont ouverts plus largement à tous les clients de l'entreprise. Les SPOC (Small Private Online Course) sont des cours en ligne pour un public plus réduit avec un accès limité.

Dans la dernière enquête de conjoncture de l'Apec (2019) les formations courtes sont nombreuses : 77 % (+4 points par rapport à l'an dernier). Ces formations ont pour objectif de contribuer à sécuriser son emploi et son employabilité. Elles sont considérées par les cadres comme adaptées.

Le défi qui s'impose aux professionnels de la formation, en milieu de travail, est donc double aujourd'hui : il s'agit autant d'accompagner individuellement les salariés pour qu'ils prennent eux-mêmes en main, de manière continue, leur formation et la gestion de leurs propres compétences, que d'accompagner des développements stratégiques et technologiques, au niveau collectif, notamment grâce aux outils de gestion des connaissances

Cependant ces dispositifs d'autoformation s'imposent aux organisations et modifient leurs modes d'organisation du travail pour les individus et redéfinissent les parcours professionnels, de nouvelles compétences transversales sont ainsi demandées, comme celle « d'apprendre à apprendre », d'apprendre à se former soi-même et à évoluer dans des environnements changeants, à rechercher soi-même l'information tout en partageant son savoir. Dans leur ouvrage *Faut-il encore apprendre ?*, Enlart et Charbonnier (2010) prennent en compte l'immédiateté, l'imprévisibilité. Le savoir est fragmenté, parcellisé, éclaté en une vaste mosaïque, il se recompose en permanence au gré des besoins. La cartographie des objets d'échanges, des temps, des espaces, des densités et des acteurs qui les nourrissent ne ressemble en rien à celle que nous connaissions il y a dix ans. L'accès à l'information relève de chacun d'entre nous, se trouve au sein de communautés, de réseaux sociaux.

L'apprenant selon Durance et al, (2014, p. 22-30) qui utilise des cours en ligne reconnait qu'il est autonome et responsable tout au long du parcours à distance, il s'organise pour relire ses notes de cours régulièrement, réalise dans les temps les tâches qui lui sont assignées, réfléchit à son processus d'apprentissage et participe aux discussions en ligne. A l'inverse, les apprenants en ligne qui rencontrent des échecs sont ceux qui ne consacrent pas assez de temps aux tâches à réaliser ou à la préparation des évaluations. Ces nouveaux modes d'apprentissage vont être considérés comme de l'apprentissage autorégulé, ce qui signifie que

l'apprenant va prendre des décisions sur ses activités, choisir ses ressources. Il gère son temps, son effort et les ressources à sa disposition pour optimiser ses performances.

Comment s'inscrit la formation des adultes dans cet environnement changeant dans lequel l'autoformation prédomine ? La pluridisciplinarité des pratiques (serious games, e-learning) va-t-elle révolutionner les pratiques d'apprentissage ?

La réforme de la formation professionnelle de 2018 « Loi sur l'avenir professionnel » portée par la ministre du travail Muriel Penicaud instaure cette notion de rendre les salariés acteurs de leur devenir professionnel. En particulier avec ce compte personnel de formation où le salarié dispose d'une somme de 500 euros par an pour réaliser à son initiative une formation de son choix. Une application mobile a été lancée en 2019 permettant d'avoir accès à l'ensemble du catalogue des formations.

1.5 Transformation sociétale : vers un individualisme institutionnalisé

Un auteur comme Ehrenberg (2012), dans son ouvrage *La Société du malaise*, traite d'individualisation et d'autonomie où l'individu se voit contraint de s'affirmer et de se responsabiliser dans toutes ses actions au quotidien. L'individu, selon son analyse, doit compter sur lui-même pour se construire et s'engager dans l'action.

Son constat est le suivant :

> Ce qui se passe aujourd'hui est un changement dans la hiérarchie des valeurs où l'autonomie englobe tout. Nous sommes dans une société de l'autonomie généralisée ; autrement dit, la notion s'est étendue à l'ensemble de la vie sociale. Ce qui se joue est donc un changement dans les modes d'institution du sujet humain. La règle d'autonomie institue l'individu comme une unité de décision et d'action. (p.112)

Chacun, s'il le souhaite choisit d'être acteur impliqué ou en retrait de son devenir professionnel, la responsabilité adulte est actuellement prise dans un étau entre responsabilité individuelle et responsabilité sociale l'une cherchant à se décharger sur l'autre. Nous sommes délibérément entrés dans une interprétation responsabilisante de l'existence. (Aubert, 2003 ,.106). Cette pression crée le sentiment de ne pas réussir à répondre aux exigences d'excellence « d'un idéal du moi » qui est de plus en plus réclamé par les entreprises (Auber, 2003, p.107).

Une telle situation confère ainsi à l'adulte fragilisé ce double impératif de devoir continuellement répondre de ses actes (Boutinet, 2004). La responsabilité contribue à définir

à travers le volontarisme individuel un nouvel imaginaire fondateur de la régulation sociale. C'est un individu désenchanté qui est en train de se construire avec le poids des responsabilités, la souffrance au travail, les charges mentales génératrices d'usure professionnelle et qui doit sans cesse répondre aux urgences au quotidien (Robin, 2007). Une perte de sens face à la violence de la mondialisation et l'impression de devoir donner le meilleur de lui-même tout en étant flexibilisé à outrance (Aubert, 2009, p.109).

De Singly (2009, p.77) parle

> d'un individualisme institutionnalisé dans lequel les institutions dès les années 70/80 ne transmettent plus de manière harmonieuse les normes sociales. Il revient aux individus de donner un sens à leurs parcours et cela devient une obligation sociale de choisir sa vie.

Il précise dans son ouvrage Les sociologies de l'individu (2009, p.76)

> les institutions de notre société telles que les droits civils, politiques, sociaux, mais aussi l'emploi salarié, la formation et la mobilité sont tournées vers l'individu et non vers le groupe . Cette situation s'est développée sous l'émergence d'une économie libérale dans laquelle l'individu est sommé d'être autonome et en compétition permanente.

Cette injonction à l'autonomie pourrait être à l'origine du délitement du lien social et de la fragilisation de l'individu. D'ailleurs, c'est ce que développe Ehrenberg dans son ouvrage *La fatigue d'être soi* (2012) où l'individu n'est plus confronté à un idéal collectif d'action, mais où il devient prisonnier de l'aspiration à n'être que lui-même et à la difficulté de l'être. Il apparait un « individu incertain » (Ehrenberg, 1995) :

Dépourvu d'un dehors lui dictant une ligne de conduite qu'il doit désormais trouver lui-même, avec le risque d'être fatigué. Les individus sont de plus soumis à une injonction de performance, de réussite. Ils doivent sans cesse être à la hauteur et agir au meilleur de leur forme.

En effet Aubert (2003) dans son article « l'intensité de soi », évoque cette idée d'augmentation, d'excès, d'intensité due à cette modernité exacerbée assujettie à la satisfaction immédiate dans un temps compressé.

On constate ainsi une perte de repères qui invite l'individu à devenir lui-même, à être responsable de lui-même. Il doit parvenir à s'adapter et faire preuve de flexibilité, de rapidité, de changement plus que de discipline et d'obéissance Aubert (2003). Ce que note Singly (2009), c'est que l'individualisation est indissociable d'un nouveau modèle institutionnel dans

lequel la normalisation individuelle couvre la totalité des domaines de la vie personnelle. La personnalité contemporaine qui élimine « la structuration par l'appartenance » est « déconnectée symboliquement et cognitivement du point de vue du tout » (Aubert, 2003 ,p.19).

Cela implique un fort degré de réflexivité permanent pour anticiper certaines bifurcations ou reconversions. L'individualisation, ce processus de production individuelle, demande aux individus de démontrer une certaine détermination et d'être constamment ouverts au changement (Pihel, 2010, p.204). Pour Lahire (1998), l'homme pluriel serait comme le monde social lui-même et suite à sa différenciation, il serait un parchemin de dispositions diverses et clivées, en tension les unes avec les autres, s'activant et se réactivant au gré des contextes.

L'entreprise va se préoccuper davantage des dynamiques individuelles de l'action, de l'apprentissage et de l'investissement individuel pour accroitre ses profits. Le salarié doit désormais prendre des décisions et mobiliser un capital humain qui lui est propre dans l'exécution de la production. Mais il est également responsable de sa mobilité et de son parcours professionnel au regard de l'insécurité de l'emploi et des marchés internes (Tiffon ,2016). Haroche (2001) précise que nous entrons dans un contexte économique gouverné par un changement permanent et une flexibilité généralisée : Dorénavant dans ce monde où rien n'est continu, durable et solide l'accent est mis sur la capacité d'adaptation. On va voir apparaitre des personnalités désengagées, flexibles, capables de construire et de déconstruire des personnalités multiples

L'autonomisation de l'individu, suite aux évolutions technologiques, a modifié fortement les modes de vie. L'autonomie marque et métamorphose la famille, le couple, le travail, l'entreprise, l'éducation. Castells (2012) identifie l'individualisation et la déresponsabilisation de la société, comme une des conséquences importantes de notre société à la suite des évolutions technologiques, économiques, sociologiques, de ces cinquante dernières années. Lipovetsky (1989, p.71), dans une même logique parle d'une postmodernité industrielle qui instaure l'individualisme et la chute du cadre social. Il décrit ce paradoxe de notre société contemporaine en disant : « que le temps du coaching est généralisé et le bonheur devient le mode d'emploi pour tous ».

L'individu réclame le contrôle de lui-même et cherche des professionnels pour l'accompagner à s'épanouir. Du fait d'être affranchi du collectif, il se retrouve déstabilisé et recherche une prise en charge de soi par l'autre (Chauvet, 2016). Le téléphone mobile, l'internet augmentent l'autonomie et la mobilité. Il existe maintenant de nouveaux moyens de se déplacer, de communiquer, de se rencontrer, d'acheter et de vendre n'importe où. Par conséquent, la mobilité permanente et connectée devient un standard Fogel (2013).

Les conséquences pour le cadre sont une accélération du rythme de travail, un certain isolement, une charge mentale décuplée car il faut faire vite et bien. Ce management par objectifs crée chez le salarié le sentiment qu'il ne peut imputer qu'à lui-même les difficultés ressenties, et il va jusqu'à intérioriser la crainte de pas être à la hauteur et/ou la culpabilité d'être moins performant que les autres (De Gaulejac (2009). On assiste au sein des organisations à l'importation d'un nouveau phénomène de gestion ou de pratique de soi qui sont simultanément des manières de se socialiser ou d'une certaine manière de s'adapter et d'advenir comme individu singulier Mercier (2011) .



Résumé

L'hyperfonctionnement de soi dont parle (Aubert ,2003, p.100) est révélateur d'une société régie par une économie mondialisée et une loi du marché où règne l'urgence absolue, l'instantanéité. Cette culture de l'urgence a instauré dans les entreprises des réactions immédiates, une hyperactivité et une réponse en temps réel. Cela induit souvent un manque de recul, une perte d'engagement dans la durée. Cette immédiateté génère également de la flexibilité, une forte pression à l'initiative et à la performance. Chacun devient le promoteur de sa propre sphère et en donne lui-même le sens. La post modernité a cédé sa place à une hypermodernité où les institutions font la promotion de l'individualisme excessif et la construction d'une identité par le biais d'internet au sein d'une société de contradictions Augé (1992). Cette hypermodernité s'élargit à tous les domaines et s'amplifie sans aucune mesure Pages (2003). Cette surmodernité qui a créé un nouveau rapport au temps provoque une variété de changements des comportements, des expériences, d'accepter l'inédit et de s'adapter.

Aubert (2003,p.17) dit :

> Elle conduit sur des chemins brouillés où l'espace et le temps ne sont plus définis par des repères familiers, ils deviennent ensemble des générateurs de dépaysement, de discontinuité, au prix d'une fragmentation de la vie, d'une incertitude quant à la définition de soi

En ce qui concerne les transitions professionnelles cela devient pour Boutinet (2009) « un rendez-vous récurrent et indispensable à de nécessaires changements au contact de contextes nouveaux ».

On observe au sein des organisations un nouveau phénomène de gestion ou de pratique de soi qui est par la même occasion des manières de se socialiser ou d'une certaine manière de s'adapter et d'advenir comme individu singulier Brunel (2008).

C'est une société de l'immatériel qui s'est construite suite aux mutations industrielles et une tertiarisation importante qui s'est soldée par une économie de services et une révolution de l'intelligence. En effet l'économie classique, traditionnelle a laissé la place à une économie du savoir, de nouvelles technologies, d'innovation de process et les conséquences en sont l'apparition d'une hétérogénéité des emplois, le travail devient plus intellectuel.

2 Que faire aujourd'hui avec l'injonction à l'employabilité

Ce chapitre a pour objectif principal de situer notre recherche par rapport aux courants sur lesquels nous nous appuyons pour bâtir une compréhension de l'employabilité. On peut l'intégrer dans une analyse qui s'appuie sur la relation salarié-marché de l'emploi et le développement de carrière. Dans un premier temps, nous commencerons par une clarification du concept d'employabilité en présentant son évolution historique et son lien avec la gestion des compétences. Dans un second temps, comment ce concept a été utilisé et ses enjeux dans un contexte économique fragilisé par des transformations multiples.

2.1 Un regard historique

La notion d'employabilité est apparue dans les sociétés anglaises au début du XXe siècle. Elle vise à permettre la distinction entre les personnes relevant de la sphère de l'emploi et du travail et les autres qui relèvent de l'assistance collective (Gazier, 1999). Elle apparaît logiquement au moment où le lien qui existe entre emploi et chômage est normalisé

L'union européenne (1997) ordonne à chaque pays d'élaborer un plan national pour l'emploi, l'employabilité est un des axes prioritaires et fait partie des missions de service public. Les directives européennes ont défini la notion d'employabilité comme capacité d'adaptation professionnelle, une pièce maitresse des réformes de la protection sociale. Cette responsabilité qui était collective auparavant est devenue responsabilité individuelle (Commission européenne, 2000, p.3). La commission européenne (2010) insiste sur la « capacité d'adaptation et une ouverture au changement, dans le but d'améliorer son employabilité ». Cette notion d'employabilité qui est sous la responsabilité des entreprises perd petit à petit de sa valeur collective pour une responsabilité individuelle au travers d'un discours économique qui somme le salarié de prendre en charge son employabilité (Reynaud, 2001).

Depuis le début des années 90, de nombreux articles dans les revues managériales traitent de l'ampleur de l'employabilité et montrent pourquoi et comment les entreprises développent l'employabilité de leurs salariés. Par ailleurs, plusieurs recherches académiques se sont intéressées au concept de l'employabilité (Bader, 2007). Les facteurs organisationnels individuels et organisationnels contribuent au développement de l'employabilité. (Saint-Germes, 2007).

Cette aptitude à obtenir et conserver un emploi reste un sujet controversé car il intègre de nombreux enjeux sociétaux et politiques qui interrogent la responsabilité collective ou individuelle des acteurs du marché de l'emploi qui semblent s'en exempter (Sawalhi ,2014).

L'utilisation récente du concept d'employabilité en GRH, est introduite comme un élément que l'ensemble des salariés doivent prendre en compte, comme si l'entreprise cherchait à officialiser le caractère provisoire des emplois qu'elle offre. L'utilisation de du terme employabilité permet de légitimer les discours ambiants sur le thème du salarié-acteur, en renvoyant à l'importance des qualités individuelles dans la capacité à obtenir un emploi (Cadin et al 2004). Ainsi, l'employabilité est parfois considérée comme un concept « idéologiquement chargé » (Brown et al, 2003), principalement utilisé afin d'incarner le transfert de responsabilité de la gestion de l'emploi sur l'individu, en insistant sur le nouveau modèle du salarié « acteur » de son parcours professionnel (Saint-Germes 2004). L'affaiblissement actuel de la dimension sécurité des relations d'emploi, en lien avec la poursuite de flexibilité dans les entreprises, constitue la base de l'établissement de l'employabilité dans la sphère de la GRH.

La notion d'employabilité est pour Gazier (2003, p.418)

> liée à la problématique de la sécurisation des parcours professionnels, elle fait partie des débats, des thématiques au niveau institutionnel et académique, politique . C'est l'affaiblissement du modèle salarial et du compromis fordien, induit par les évolutions de l'emploi, et, en particulier, par le développement des nouvelles formes de relations d'emploi, souvent dites atypiques , qui amène à considérer que le concept est de plus en plus perçu comme utile.

L'émergence de l'employabilité en GRH est ainsi relative aux transformations de l'emploi qui résultent du modèle de flexibilité stratégique des entreprises. Le concept s'inscrit ainsi dans un modèle qui pousse les salariés, et particulièrement les cadres, à se préparer à ces transformations en matière d'emploi, qui influencent leurs parcours professionnels, notamment par la multiplication des transitions, et qui renouvellent la conduite individuelle et collective des carrières. Comme (Cadin et al 2004, p.361) le souligne, « il s'agit de veiller à ce que les compétences individuelles restent utilisables et recherchées sur le marché du travail et dans un avenir proche mais, par définition, inconnu. »

L'employabilité est un concept étudié sous différents angles et défini à plusieurs niveaux : au niveau de la société et de l'économie par ces différents chercheurs (Ledrut, 1966 ; Finot, 2000 ; Bollérot, 2002 ; Brownet et al., 2003 ; Green, 2003) ; au niveau de l'organisation (De Vries et al., 2001 ; Saint-Gèrmes, 2006) et au niveau de l'individu (Finot, 2000 ; Dany, 1997 ; De Grip

et al., 2004 ; Van Dam, 2004 ; Fugate et al., 2003 ; Van der Heijde et Van der Heijden, 2004). Le concept d'employabilité a fait son apparition à partir de 1955 mais il n'a été étudié empiriquement qu'à partir des années 1990 (Van der Heijde et Van der Heijden, 2004) On peut également citer les travaux de Dany (1997), sur « la promesse d'employabilité en tant que nouvelle règle de carrière pour les cadres », et d'autre part ceux d'Hategekimana (2002), sur « les facteurs de motivation des cadres à développer leur employabilité ».

En gestion des ressources humaines le concept d'employabilité est important et souvent traité mais il reste imprécis (Van der Heijde et Van der Heijden, 2004a). Ce concept a été abordé de manière très différente à chaque transformation économique. Gazier (1999 et 2003) a beaucoup travaillé sur ce sujet et l'aborde déjà avec le lien entre les capacités de l'individu et le contexte économique.

L'employabilité est un terme qui crée de nombreux débats. L'employabilité est définie dans des publications en ressources humaines comme l'aptitude à obtenir et conserver un emploi. Il n'existe pas d'accord sur une définition de l'employabilité, même si ce concept renvoie fondamentalement à la capacité à être employé. Plusieurs définitions de l'employabilité se focalisent sur les capacités de l'individu. Pelosse et al. (1996 p 6-12) définissent l'employabilité comme « la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien dans ou un nouveau métier ».

L'employabilité renvoie à l'adjectif employable, seul terme présent dans la majorité des dictionnaires. Cet adjectif caractérise une capacité individuelle à avoir un emploi, à être employé. L'employabilité s'insère ainsi dans un réseau de termes, et de concepts, autour d'une disposition personnelle à pouvoir être employé. Il n'existe pas une employabilité, mais des employabilités relatives à un utilisateur et à un contexte (Dany, 1997).

Pour appréhender le concept d'employabilité, il est important de reprendre l'historique de cette notion et de partir des premières versions de l'employabilité avec ses enjeux spécifiques. Ceci nous permettra de comprendre toutes les étapes de maturation et d'évolution du concept, qui aboutissent à son introduction récente dans la sphère des sciences de gestion.

L'employabilité est ainsi apparue au cœur d'enjeux opérationnels immédiats (Gazier, 2006, (p. 354-355):

> Dire si une personne est employable ou non, c'est-à-dire si elle relève de l'assistance ou de l'organisation du marché du travail. Ces enjeux immédiats et politiques, du terme, permettent de comprendre que l'employabilité est d'abord une notion élaborée et utilisée par des professionnels : travailleurs sociaux, agents des offices de placement, autorités administratives et non par des chercheurs ou

> des spécialistes d'une discipline académiquement reconnue. On peut considérer que le concept est de plus en plus perçu comme utile.

L'employabilité est ainsi une forme d'aptitude à l'emploi et elle mesure également l'inaptitude à accéder à l'emploi (Saint- Germes, 2006). L'employabilité est aussi observée lorsque les personnes présentent des difficultés pour obtenir un emploi. Cette capacité du salarié est en lien avec ses expériences son anticipation, son l'autonomie face aux évolutions (Thierry, 1997).

Dès les années 1990-2000 l'insertion professionnelle était fortement liée aux logiques d'employabilité pour catégoriser les populations qui étaient éloignées de l'emploi. L'employabilité est considérée comme potentiellement un remède au chômage et s'intègre dans les politiques de l'emploi et de la formation (Lemoine, 2014).

Hillage et Pollard (1998, p.2) proposent trois éléments fondamentaux pour définir l'employabilité

> La capacité à obtenir un emploi initial, conditionnée entre autres par le système éducatif, la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation, la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendues comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

Saint-Germes (2004) voit dans cette définition de l'employabilité une extension de l'employabilité dichotomique initiale : « un passage d'une aptitude simple à l'emploi à une aptitude dynamique à être dans l'emploi, à y rester et à rebondir le cas échéant ».

Plusieurs auteurs prennent en compte les deux groupes de facteurs déterminants de l'employabilité, à savoir les capacités de l'individu et les conditions du marché du travail ou d'emploi (De Grip et al, 2004). Pour mieux expliquer la nature dynamique de cette interdépendance entre les spécificités individuelles et le marché du travail, Gazier (2003) évoque l'employabilité « interactive » qui réintroduit les dimensions collectives.

Dans ce courant de pensée, l'employabilité est perçue, comme « la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail » (Othmane, 2011, p.22). Certains auteurs adoptent une définition de l'employabilité en combinant les dimensions individuelles et organisationnelles comme Finot (2000) ou Hategekimana et Roger (2002).

La définition des compétences ne s'arrête pas aux compétences techniques, elle renvoie à une diversité de compétences spécifiques, transversales et d'adaptation. Ces dernières rejoignent la typologie des compétences donnée par Le Boterf (1999) : savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir apprendre et faire savoir. Nous retrouvons l'idée des compétences nécessaires à l'employabilité exprimée par De Grip et al. (2004) qui parlent de deux attributs nécessaires chez l'individu : la capacité et la volonté.

Qualifier quelqu'un d'employable, c'est tacitement évaluer qu'il a un niveau d'employabilité suffisant, c'est donc avoir des représentations sur les frontières entre aptes à l'emploi et les autres (Georges, 2007). Par conséquent, l'employabilité est un mot sensible qui véhicule ainsi des perceptions, des discours, des réseaux de causalité ou de priorités variés et plus ou moins implicites ou équivoques. En particulier, plusieurs schémas explicatifs divergents voire opposés peuvent être présents. L'utilisation récente du concept d'employabilité en GRH peut donc se comprendre à la lumière de son évolution dans le champ de l'économie (Outin ,1990).

La notion d'employabilité selon Tiffon (2018, p.246) amène les salariés et particulièrement les cadres à être responsables de leur carrière, force de proposition et à identifier les opportunités pour se former continuellement. Il précise également que ceux qui n'investissent pas suffisamment en eux se fragilisent. Cette idéologie de l'employabilité renvoie à une responsabilité individuelle, à l'image d'un individu et à une norme comportementale.

Selon Provost (1989, pp. 80-81) :

> Définir l'employabilité à partir des individus et de leurs caractéristiques personnelles a des conséquences importantes. Cela entérine le fait que ce sont les individus qui doivent s'adapter au marché du travail et non l'inverse. […]. En centrant l'explication sur les problèmes, manques et faiblesses des individus en cause, l'utilisation de ce concept permet de nier les problèmes d'exclusion du travail et de chômage prolongé.

Il est introduit aujourd'hui en GRH comme un élément que l'ensemble des salariés doivent prendre en compte, comme si l'entreprise cherchait à officialiser le caractère provisoire des emplois qu'elle offre. L'utilisation de la notion d'employabilité tend à légitimer les discours sur le salarié acteur en renvoyant à l'importance des qualités individuelles à obtenir un emploi (Cadin et al, 2004). L'affaiblissement du modèle salarial induit par les évolutions de l'emploi, et en particulier, par le développement des nouvelles formes d'emploi, souvent dites « atypiques » qui amènent à considérer que le concept est de plus en plus perçu comme utile (Gazier, 2003, p.418). L'émergence de l'employabilité en GRH est relative aux transformations de l'emploi qui résultent du modèle de flexibilité stratégique des entreprises.

Le concept d'employabilité s'inscrit comme une contrainte où les salariés et particulièrement les cadres, à se préparer à ces transformations en matière d'emploi qui influencent leurs parcours professionnels, notamment la multiplication des transitions. On peut souligner trois processus au cœur des usages contemporains de l'employabilité : la mutation de l'emploi, la rationalisation des orientations politiques, la redéfinition du partage des responsabilités dans le développement des carrières (Beraud, 2006).

> L'employabilité est présentée dans les politiques de l'emploi et de formation comme la solution contre le chômage, elle incite à mettre les individus au travail. On pourrait considérer qu'elle s'intègre dans une construction sociale et ses effets sont souvent discutables (Outin ,1990). Elle est souvent assimilée à une approche statistique et descriptive qui vise à observer les périodes de chômage. Cette notion d'employabilité est liée aux aléas conjoncturels et non aux caractéristiques individuelles. Une comparaison est faite entre les employables et les inemployables lorsque le marché de l'emploi est atone (Gazier, 2003). Dans ce contexte de sous-emploi important on prône le développement de l'employabilité selon Peretti (2019, p.311).

> La probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'emploi d'en trouver un, l'attractivité d'une personne sur le marché du travail et la capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre rapidement, dans ou hors métier de l'entreprise ».

De nombreux travaux de recherche autour de l'employabilité ont été mis en place en GRH. C'est un concept qui a été particulièrement mobilisé et travaillé par l'économie du travail. Gazier a produit des travaux de référence dès les années 90 sur les définitions et la portée du concept d'employabilité. Nous nous appuierons par conséquent sur ces travaux pour décrire l'évolution du concept et l'élaboration progressive de son approche contemporaine. Chaque version historique est désignée par E1, E2, E3, etc. dans une série chronologique. Les dénominations utilisées ont été choisies par Gazier, lors d'une étude systémique, afin de démêler et de différencier les différentes versions du concept d'employabilité développées au cours des trois vagues successives.

2.2 Les 7 interprétations de l'employabilité

Sept interprétations de l'employabilité ont été déployées au cours du XXe siècle avec une définition pour chacune, une analyse statistique et des conséquences (Gazier, 2003) :

La première version (E1) remonte aux années 1900-1940 et a persisté, surtout au Royaume-Uni et aux Etats Unis, jusqu'au début des années 1950. Il s'agissait d'une perception simple de l'employabilité. Une personne était ou n'était pas employable, c'est-à-dire physiquement en bonne santé et immédiatement mobilisable sur le marché du travail. La traduction statistique de cette employabilité s'est peu à peu dégagée autour de trois critères qui sont devenus courants dans différents travaux menés aux Etats-Unis durant les années 1930 : critère d'âge (avoir entre 15 et 64 ans), absence de handicap physique, de contraintes familiales

L'employabilité E2, que l'on peut qualifier d' « employabilité médico-sociale », définie par les médecins est destinée aux handicapés. Cette version introduit d'emblée une échelle quantitative : il s'agit concrètement de notations à une série d'items constituant un test individuel d'employabilité.

L'employabilité E3 « employabilité de politique de main d'œuvre » concerne une personne ne disposant pas de permis de conduire qui peut être considérée comme ayant une faible employabilité.

L'employabilité E4 « employabilité flux » relie la situation des chômeurs à celle du marché du travail.

L'employabilité E5 « employabilité performance sur le marché du travail » prend en compte la possibilité d'obtenir un ou plusieurs emplois.

Les deux versions E6 / E7 les plus récentes développées principalement au début des années 1990 sont nommées « employabilité-initiative »et « employabilité interactive ».

E6 se définit comme un cumul de connaissances et aptitudes productives, de capacités d'apprentissage. Elle privilégie les caractéristiques individuelles proches d'un modèle entrepreneurial. Elle insiste sur la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à se mobiliser. La personne la plus employable est celle qui peut récupérer un salaire à partir de ses savoirs et son réseau. Les conséquences de cette version de l'employabilité en termes politiques est la promotion de l'apprentissage tout au long de sa vie, la flexibilisation du marché du travail. Le concept d'employabilité initiative (E6) traite de la responsabilité et des capacités individuelles. Cette version précise la capacité individuelle à négocier dans des contextes différents des qualifications qui se transforment au fur et à mesure.

La version E7 est décrite comme « employabilité interactive ». Elle va réintroduire les dimensions interactives et collectives. On définit l'employabilité comme la capacité d'un individu à obtenir un emploi en lien entre ses caractéristiques individuelles et le contexte économique. E6 et E7 sont en interdépendance et mettent en avant l'exigence d'adaptation contextualisée. Elles introduisent une dimension dynamique en mobilisant aussi bien l'idée de

capital humain et celle du capital social, qu'elles soient situées dans un cadre de marché flexible E6 ou dans un cadre institutionnel plus complexe E7. (Gazier, 2003, p.350-355).

TABLEAU 1 LES EMPLOYABILITES : TROIS GENERATIONS, SEPT INTERPRETATIONS PRINCIPALES

Gazier (2003, p.352-353)

Définitions(D), population concernée (P) et références de base (R)	Contenu statistique	Contenu opérationnel
E1. Employabilité dichotomique D. Disponibilité de travailleurs valides P. Familles de chômeurs R. Barnett, 1904 ; Gill, 1935	Critères d'employabilité : - âge (entre 15 et 64 ans) - pas d'incapacités physiques ou mentales - pas de contraintes familiales telles que des enfants en bas âge	Distinction statistique et administrative d'urgence des chômeurs et de leur famille. Les inemployables reçoivent de l'assistance en argent et en nature ; les employables sont affectés à des travaux publics.
E2. Employabilité socio-médicale D. Ecart entre les aptitudes d'une personne et les exigences d'un emploi de réhabilitation d'un emploi régulier P. Personnes handicapées R. Kolstoe et Shafter	Tests et indicateurs individuels : Bilans fonctionnels Echelles partielles d'aptitude professionnelle	But de réhabilitation individuelle : Evaluer et surmonter les barrières à l'emploi régulier. Etablissement de priorités et de calendriers
E3. Employabilité « politique de main d'œuvre » D. Ecart à l'emploi régulier P. Personnes et groupes désavantagés R. Estes, 1974 ; Mangum, 1983	Echelles intégrées d'employabilité pour diagnostics individuels : Combinant des items médicaux avec des items de qualification (formation, expérience de travail) et acceptabilité sociale (apparence, passé judiciaire…)	Aider des personnes et groupes désavantagés à obtenir et conserver un emploi. Des plans de développement de l'employabilité prévoient des actions de formation (incluant les aptitudes à « chasser » un emploi) et des actions de placement (incluant des subventions à l'emploi)
E4 Employabilité- flux D**.** Vitesse de sortie du chômage P. Les groupes de chômeurs R. Ledrut, 1966 ; Salais, 1974	Flux de sortie du chômage pour des groupes spécifiés par âge et/ou qualification. Inverse de l'ancienneté moyenne dans le chômage pour un groupe donné. Il existe aussi une employabilité différentielle qui spécifie les difficultés particulières d'un sous-groupe, liées à des caractéristiques personnelles.	L'employabilité dépend de la demande agrégée, selon une perspective de répercussions par étages. Une récession détériore l'employabilité, une expansion l'améliore. Les désavantages d'un groupe particulier doivent être traités par la croissance, complétée par des politiques sociales formatrices et antidiscriminatoires.

Définitions (D), population concernée (P) et références de base (R)	Contenu statistique	Contenu opérationnel
E5. Employabilité-performance sur le marché du travail D**.** Performance anticipée sur le marché du travail ; capacité à extraire des gains du travail. P. Individus et groupes R. Mallar et alii, 1982	Résultat de la participation au marché du travail. Pour une période et pour un individu ou un groupe donné, probabilité d'être employé, multipliée par la durée probable de l'emploi (en heures) et multipliée par le gain horaire probable.	Sans orientation causale ou politique, ce concept sert à évaluer et comparer les effets de programmes de politiques de l'emploi ou de formation.
E6 Employabilité- initiative D. Négociabilité sur le marché du travail d'un ensemble cumulatif de qualifications individuelles P. Individus R. Kanter 1989, Arthur et Rousseau 1996	Addition du capital humain social. le capital humain est l'ensemble des aptitudes productives d'un individu. Le capital social, toujours pour un individu, est un ensemble de liens sociaux constitués en réseaux ; les meilleurs réseaux sont étendus, diversifiés et contrôlés par l'individu.	Perspective globale de politique économique : développer les initiatives individuelles sur le marché du travail et construire des carrières sans frontières. Trois contenus opérationnels : - Développer la formation tout au long de sa vie. - Améliorer l'information sur le marché du travail - Flexibiliser le marché du travail
E7. Employabilité interactive D. Capacité relative d'un individu à obtenir un emploi normal compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail. P. Individus et groupes R. Merle 1987, Canadian Labor force development board 1994	Modèles statistiques explicites associant une liste de traits et de trajectoires individuels, à des contextes du marché du travail et associant de manière probabiliste l'ensemble à une performance observée ou prédite sur le marché du travail.	Réorientation des politiques de l'emploi en faveur de l'activation et de programmes préventifs. Approches multidimensionnelles et négociées associant les partenaires sociaux, et organisant en parallèle le développement des entreprises et l'adaptation de leurs travailleurs.

Gazier positionne cinq des sept employabilités dans un tableau simple ci–dessous (opposant deux générations, celle des années 1960 et celle des années 1990.

TABLEAU 2 DEUX GENERATIONS D'EMPLOYABILITE

Encyclopédie des Ressources Humaines (p.354)

Dimension Temporalité	Individuelle	Interactive	Collective
Instantanée ; Années 1960	E2. Employabilité socio-médicale E3. Employabilité politique de main d'œuvre		E4. Employabilité-flux
Dynamique : années 1990		E6. Employabilité-initiative E7. Employabilité-interactive	

Les développements présentés dans le tableau ci-dessus démontrent un lien entre les deux conceptions E6 et E7. Selon Gazier (2003) E6 porte sur l'autonomie et la capacité individuelle afin d'aider les salariés à affronter les imprévisibilités du marché du travail. En conclusion on parle d'une employabilité à l'initiative de l'individu, une personne qui crée ses propres opportunités d'emploi en fonction des contextes.

Mais la grande mutation est le passage d'un risque de perte d'emploi à un risque d'inemployabilité. En effet, l'exigence de réactivité permanente des salariés a pour complément une injonction à renouveler de manière régulière ses compétences. Le travailleur court donc un risque d'obsolescence, absolue ou relative (il suffit que d'autres travailleurs se révèlent ou soient considérés comme plus compétents, même si le travailleur est capable d'exécuter la tâche prescrite, pour que la sanction soit la perte d'emploi) (Gazier 2012). L'accumulation d'expériences ou de connaissances dans le cadre d'entreprise peut être ainsi insuffisante.

L'employabilité, le rapport au savoir et les compétences s'inscrivent dans les nouveaux modes de gestion de carrière suite aux évolutions du marché du travail, de la GRH et de la relation à l'emploi. En effet, la fin de la carrière linéaire pousse les individus dans des cycles d'apprentissage continu, de recherche de mobilité, de réorientation (Cerdin 2000).

Comment donner une définition complète de la carrière ? (Tréantron, 1960, p.73-80) :

> la vie de travail apparaît comme une suite de seuils, d'étapes, de bifurcations dont la carrière marque le cours, ou mieux : la carrière est cette séquence même de statuts, de rôles, d'honneurs, pour autant que la profession (et non pas le talent personnel, ni la famille, ni le hasard, ni d'autres circonstances) en détermine la chronologie ».

La carrière est définie comme Chanlat (1992, p.100) :

> la succession des postes de travail qu'une personne va occuper au cours de sa vie professionnelle. Utilisée dans de nombreuses disciplines (psychologie, sociologie, économie), elle est parfois réduite aux différentes étapes de la vie professionnelle par lesquelles passe la personne, parfois élargie à la succession de ses activités professionnelles et autres expériences de sa vie.

La carrière est identifiée comme une succession d'expériences et d'apprentissages tout au long de la vie professionnelle. Pour Hall (1996), la perception de la carrière, stable n'est plus une réalité. Nous abordons la carrière de manière subjective et c'est la personne qui appréhende et élabore sa carrière.

Ces auteurs ont précisé ce concept de carrière par celui de carrière inconstante, qui se construit de manière individuelle et conduite par la personne, et non plus par l'entreprise. C'est la personne qui décide de ses choix de carrière ; l'organisation n'est plus qu'un contexte pour y accéder Dany et al (2013).

La carrière professionnelle implique de la part de l'individu d'être acteur de son propre destin. Gérer sa carrière requiert une compréhension précise de ses caractéristiques professionnelles, personnelles, une bonne vision des emplois et du marché. L'idée de carrière signifie une implication de l'individu, une plus grande mobilité, une attitude d'autodirection (Hall, 2002).

Falcoz. (2003 p.4 - 6) décrit la carrière comme :

> Une carrière classique qui place l'individu dans une relation à long terme avec son entreprise qui souhaite le plus souvent fidéliser ses cadres ou retenir les meilleurs. Elle ne peut se concevoir que dans un espace de promotion suffisamment large et organisé, constituant, le plus souvent, un véritable marché interne du travail. Elle suppose aussi l'intervention d'acteurs, dont ceux de la fonction RH, qui pilotent l'évolution professionnelle, notamment la promotion.

Depuis les années 90, des auteurs spécialisés en recherche en ressources humaines réfléchissent sur la légitimité de ce concept de carrière. Le cadre n'attend rien des entreprises « il doit se prendre en main » et innover en réalisant un travail récurrent sur son projet

professionnel. Ces situations favorisent le discours ambiant qui est de dire que les plans de carrière sont en voie d'extinction et on voit apparaitre petit à petit le concept d'employabilité qui se met en place (Cadin et al, 2004).

L'apparition d'entreprises plus flexibles, en réseau ont provoqué la création de carrières nomades (*boundaryless careers*) qui sont des composantes de la mobilité au regard des liens entre entreprise et imprévisibilité des marchés. Comme l'exposent Bender, Dejoux et Wetcher (2009), ce nouveau paradigme fait porter la responsabilité de la mobilité et de l'apprentissage par l'individu et non par l'entreprise.

Dans certains de ses travaux, K. Weik (p.41-74) décrit :

> l'entreprise comme un espace où se déploient des stratégies individuelles qui apportent des compétences et des capacités d'innovation. A la perte de repère des objectifs, à la déconstruction des filières d'avancement et à l'abandon de toute promesse d'évolution de la part des entreprises, les individus auraient répondu par des comportements multipliant les expériences et les champs d'investissement personnel.

Le parcours du cadre est jalonné de changements : métier, création d'entreprise, formation, reformulation permanente du projet professionnel, périodes d'inactivité, mobilités successives, création de son réseau social et de sa réputation en dehors de son entreprise provoquent une véritable instabilité au sein de la population cadre.

C'est ce déséquilibre qui provoque la non prévisibilité des emplois et l'impossibilité de garantir un emploi de longue durée. Pralong (2010, p.70-91) insiste sur le fait que:

> Les individus ont pris en compte cette nouvelle donne. L'engagement de fidélité à long terme a disparu en même temps que la promesse d'emploi à vie. Les termes de l'alliance entre salariés délaissent un engagement de long terme mutuel au profit d'un contrat psychologique plus éphémère et rationnel. C'est donnant donnant.

Réussir à comprendre les carrières ne dépend plus des organisations, on doit plus s'intéresser à comment les cadres réalisent leurs choix et s'emparent de l'interprétation qu'ils vont devoir faire suite à l'enchainement de ruptures et d'opportunités qui vont jalonner leur parcours professionnel. Dans son travail de chercheur et en particulier dans sa thèse, *Les mondes de la carrière (2009)*, Pralong décrit une situation où les entreprises n'assurent plus la garantie de l'emploi, ni la carrière.

2.3 Les auteurs référents de l'employabilité

L'employabilité possède de nombreuses définitions dont on a du mal à cerner le sens. Chaque spécialiste en ressources humaines ou chercheur en gestion a rédigé sa propre vision (Othmane, 2011). Une présentation sur les chercheurs ayant construit des échelles de mesure et défini les dimensions de l'employabilité est faite à travers ce tableau récapitulatif réalisé dans le cadre du doctorat d'Othmane (2011, p. 45). On a un panorama chronologique avec les termes utilisés depuis 1990 et certaines définitions sont aujourd'hui utilisées par les services de Ressources Humaines et les organisations.

TABLEAU 3 - AUTEURS REFERENTS SUR L'EMPLOYABILITE

Othmane (2011, p.45)

Auteurs	**Eléments caractéristiques de l'employabilité (dimensions**)	
Outin, 1990	Les qualités individuelles (comportementales et motivationnelles Les compétences professionnelles	
Thierry, 1995	Les savoir-faire validés et exercés La capacité à identifier et anticiper un projet professionnel	
Pelosse et al., 1996	Le bagage (connaissances) et les compétences professionnelles	
Dany, 1997	Les savoir et savoir-faire techniques et comportementaux Les ressources sociales La capacité d'adaptation	
Kanter, 1999	Le capital humain et social	
Kluytmans et Ott, 1999	Les connaissances et compétences techniques (professionnelles) La volonté d'être mobile La connaissance de marché du travail	
Evan et al., 1999	Les compétences transférables La motivation pour la recherche d'emploi La mobilité pour la recherche d'emploi L'accès à l'information	
Finot, 2000	Les compétences La capacité d'adaptation en permanence aux évolutions des métiers La capacité de changer d'emploi (mobilité)	
Hillage et Pollard, 1998	Le capital compétences Les compétences de base Les compétences intermédiaires : professionnelles et transférables Les compétences de niveau supérieur : travail en équipe La gestion personnelle de carrière La recherche d'emploi La flexibilité professionnelle, la mobilité	
Fugate et al., 2003	L'identité de carrière L'adaptabilité personnelle Le capital humain et social	
De Grip et al., 2003	La volonté La volonté de mobilité géographique La volonté de participer à une formation La capacité : La capacité de mobilité géographique La capacité de participer à une formation	
Van der Heijde et Van der Heijden, 2005	L'expertise professionnelle La flexibilité personnelle L'anticipation et l'optimisation L'esprit collectif L'équilibre	

Mc Quaid et Lindsay, 2003	Les compétences d'employabilité : le capital compétences Les compétences transférables de base Les compétences transférables-clés : le travail en équipe, la communication La capacité de recherche d'emploi L'adaptabilité et la mobilité : fonctionnelles, géographiques, horaires	

Tous ces auteurs référents ont permis à Othmane (2011) de construire une recherche conséquente dans le cadre de son doctorat dont le titre est le suivant : *L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*. Il a réalisé une revue de littérature complète sur l'ensemble de ces auteurs et chercheurs nationaux et internationaux ayant réalisé des recherches, des publications sur l'employabilité et ses dimensions principales. L'échelle qu'il a conçue à pris en compte l'ensemble des analyses statistiques qui ont été réalisées sur l'employabilité et en particulier les variables à prendre en compte. Son travail conséquent de recherche et la validation des différentes échelles utilisées sont à prendre en compte pour étudier ce concept.

Résumé

Les usages sociaux de l'employabilité ont donné la définition suivante : vous êtes employable lorsque vous êtes en capacité de trouver un emploi. On parle de distinction sociale, d'évaluation dans un environnement incertain et imprévisible. Aujourd'hui, la flexibilité du travail se trouve au cœur de l'employabilité, cette flexibilité a fait disparaitre la sécurité professionnelle. Terme polysémique qui est en lien avec les évolutions d'une économie neolibérale et de la relation entre formation et emploi. Elle fait apparaître la notion de responsabilité de l'individu, de contrôle de l'individu sur lui-même. La compétence devient un substitut de la qualification qui était un processus d'apprentissage plus long dans le temps à contrario de l'employabilité qui appréhende maintenant le potentiel à développer pour mobiliser des ressources. La qualification garantissait un emploi et une carrière stable de qualité grâce à une expérience professionnelle. A ce jour c'est l'employabilité qui doit être durable pour se prémunir d'un parcours professionnel flexible, discontinu et précaire. L'employabilité, la compétence sont évolutives, contextualisées, cognitives et comportementales.

3 Le statut du cadre à la française

Spécifique de la société française, le statut de cadre est unique au regard d'autres pays. Dans d'autres pays, on parle de *directors, managers.* Il n'y a pas dans ces pays de différence statutaire (Amossé, Delteil 2004).

Cette classification socioprofessionnelle a fait son apparition dans les années trente pour des salariés ayant des fonctions de management, le terme de cadre vient du langage militaire, elle est mise ne place avec la création de la Confédération générale des cadres (CGC). On la retrouve dans les arrêtés de Parodi.

Saglio (2007, p. 53-73)) décrit :

> des dispositions concernant les salaires et les classifications, et élaborent un statut légal du cadre : sont considérés comme cadres, les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant, par délégation de l'employeur, un commandement sur les collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maitrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs ou commerciaux.

L'Agirc (l'Association générale des institutions de retraite des cadres) est fondée en 1947 et ce régime de retraite additionnel comprend une convention collective qui prend en compte : les « cadres » et les « assimilés cadres ».

On compte environ 3,5 millions de cadres à ce jour. Leur taux de chômage est de l'ordre de 4 %, les cadres restent une catégorie socio-professionnelle favorisée. Cependant, les cadres entrent dans une période d'instabilité et subissent des dommages importants sur le marché du travail (Etude Apec, juin 2017).

Le cadre était considéré dans les années 60 comme porteur de valeurs, d'implication, d'ascension sociale. Aujourd'hui, il se perçoit comme interchangeables et appréciés pour leur flexibilité (Bouffartigue, 2001). Le chômage des cadres a augmenté dès le début des années 1990 sous l'effet de la transformation des modes de production. La vulnérabilité de ce groupe considéré comme privilégié change le regard sur l'ascension sociale qu'il incarne, et réduit la spécificité de leur diplôme contre le chômage. Ils étaient protégés du chômage mais aujourd'hui, les cadres sont confrontés à des carrières non linéaires et peuvent vivre un certain déclassement.

Dans le contexte de concurrence régi par l'innovation, les cadres ne peuvent plus prétendre détenir l'expertise et le savoir.

Autrefois, comme le rappelle justement Aubergé-Barré (1995, p.3) :

> le savoir avait une fonction de capital : acquis une fois pour toutes lors des études, il ne se dépréciait pas au fil des ans, se renforçant au contraire avec l'expérience et permettait de recevoir un revenu à caractère de rente.

Aujourd'hui, les savoirs sont multiples, de plus en plus spécifiques, ils sont soumis à une fréquence d'obsolescence élevée. (Bouchez 2004)

La mobilité des cadres est centrée sur des mouvements entre les métiers et entre les organisations. Ce modèle de mobilité dès les années 80 fait référence à la multiplication des stratégies inter-entreprises, partenariats industriels. De nouveaux espaces se créent où des activités économiques se développent. Cette mobilité transverse se différencie des modèles de mobilité car on ne peut pas la décrire ni à l'intérieur des entreprises, ni par rapport au marché externe. (Thieulin, 2016)

3.1.1 L'Apec et ses consultants

Les syndicats : CGT, CFDT, CGC, CGT-FO, CFTC signent le 18 novembre 1966 une convention qui élabore une institution pour le reclassement des cadres au chômage et dont les difficultés s'amplifient en fonction de l'âge. Il est à noter que les entreprises ne sont pas citées comme devant entrer dans le champ de son action. Les statuts complets sont signés le 27 décembre 1966.

L'ouverture des services de l'Apec aux cadres encore en poste mais « en danger de chômage », est adoptée près de trois ans après sa création paritaire. C'est l'objet de l'avenant n° 1 du 3 janvier 1969 stipulant que l'Apec œuvre pour « le placement et le reclassement des cadres recherchant un emploi » et non plus seulement « pour les cadres en chômage ». Cette formulation exprime plus simplement l'ouverture de ses services aux cadres en activité. Pour l'Apec, le public cadre, par opposition au public entreprise, est désormais défini : cadres sans emploi, cadres en activité et jeunes diplômés. Les évolutions ultérieures ont surtout porté sur ces missions. Le financement de l'Apec est désormais formalisé et fait l'objet d'un accord avec l'AGIRC.

L'association vit grâce à une contribution d'un montant de 20 euros par cadre inscrit au titre des articles 4 et 4 bis du régime de retraite et de prévoyance des cadres. Cette contribution est redonnée par l'AGIRC à l'Apec sous la forme d'une subvention.

L'Apec propose la diffusion des offres d'emploi cadre, des salons de recrutement, des services sur mesure. Elle crée des ateliers et conférences sur des problématiques telles que l'égalité

professionnelle, les entretiens annuels, les entretiens professionnels. L'Apec construit pour les entreprises des dispositifs pour améliorer les processus RH et la gestion des compétences.

L'Apec développe un accompagnement aux cadres dans leur orientation professionnelle. Cette action d'orientation permet de mieux ajuster offres et demandes. Elle va au-delà du reclassement aussi rapide que possible des candidats sans emploi et s'étend aux cadres en activité. Son objectif est d'apporter aux cadres l'aide de spécialistes du conseil professionnel facilitant à l'intéressé lui-même la prise en charge globale de sa carrière, par un bilan de ses possibilités et de ses acquis, par l'établissement d'un projet réaliste, par l'adaptation de ses attitudes et de ses démarches. Ses champs d'intervention se sont enrichis depuis son intégration dans le processus de l'évolution professionnelle.

En effet, depuis la loi du 24 novembre 2009 (extrait article R. 6316-3 du code du travail):

« Toute personne dispose d'un droit à être informée et conseillée en matière d'orientation professionnelle. Ce droit est mis en œuvre, dans le cadre du service public de l'orientation tout au long de la vie, au travers d'organismes proposant un ensemble de services ».

L'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 a pour principe un accompagnement pour tous. Le Compte personnel de formation (CPF) est associé dans le Compte personnel d'activité (CPA). Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) a été créé pour permettre la mise en place d'un droit individuel personnalisé.

La mise en œuvre du CÉP a été donnée à cinq' opérateurs nationaux, spécialistes dans le conseil et l'accompagnement : Pôle emploi, les Missions locales, les Cap emploi, l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) et les OPACIF (Organismes paritaires collecteurs agréés au titre du congé individuel de formation).

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) accompagne les personnes qui souhaitent mettre en place une transition professionnelle et ce dispositif doit les aider à développer les compétences et qualifications professionnelles, en adéquation avec les besoins du marché.

Le CEP comprend deux niveaux à l'échelon national dans le cadre d'un service non payant pour le salarié :

- Un premier niveau qui permet de donner une information sur les outils et moyens. On informe les individus sur les différents dispositifs qui existent, on réalise un diagnostic de sa demande, on lui présente des acteurs dédiés à cet accompagnement.
- Un deuxième niveau qui permet d'élaborer, de rédiger avec le salarié son projet professionnel cela comprend également le plan de formation ou d'autres services :

bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience, formation à la reprise ou création d'entreprise…

Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, une nouvelle étape pour le conseil en évolution professionnelle a été ajoutée qui adopte une approche globale de l'accompagnement, autour de 5 axes CNEFOP (Octobre 2018 p4-10) :

1. Rendre accessible le CEP pour tous les salariés et toutes les entreprises.

2. Organiser les acteurs de l'accompagnement dans une communauté car l'enjeu est de mettre en place un dispositif pour les bénéficiaires vers des opérateurs compétents.

3. Mettre en place des prestations pour renforcer l'accompagnement et étudier des prestations sur mesure:

4. Professionnaliser les opérateurs du CEP pour une certification RNCP.

5. Rédiger des indicateurs pour procéder à l'évaluation des prestations du CEP.

L'Apec est considérée comme un acteur majeur dans l'accompagnement individuel des cadres en activité et hors activité, opérateur des compétences. Les consultants en évolution professionnelle délivrent un conseil sur mesure au regard des problématiques rencontrées par les cadres. Les conseillers sont confrontés au quotidien lors des entretiens aux difficultés des cadres à s'orienter sur un marché fluctuant. Les compétences que les cadres ont pu développer au cours de leur carrière sont à réadapter au regard des mutations du marché de l'emploi et c'est au sein de l'Apec qu'ils ont la possibilité de travailler de nouvelles pistes professionnelles ou la construction d'un nouveau projet de formation.

3.1.2 De la carrière classique à la gestion des transitions

Pour échanger sur les nouvelles formes de la carrière qui sont jalonnées par de nombreux changements, Cocandeau et al (2009, p.95) cite Cardinal (1999) qui utilise le terme de « *boundaryless career »* ou de carrière sans frontières qui fait son apparition aux États-Unis. Il s'agit pour elle :

> d'une carrière avec de nombreuses mobilités, surtout horizontales, trans-organisationnelles et trans-domaines ; mais l'auteure préfère le terme de

> « carrière éclatée », qui traduit mieux le caractère soudain, imprévisible et éclectique des transitions vécues par les personnes (.).

Cardinal (1999,p.87) constate que la carrière se présente sous différentes formes selon les parcours :

> carrière stable (choix permanents), transitoire (choix temporaires ou momentanés), linéaire (promotions) ou en spirale (changements réguliers de secteurs ou de domaines d'activités), et d'autre part nécessité pour la personne de planifier elle-même sa carrière par des choix et stratégies selon ses valeurs, sa connaissance de soi, sa confiance en soi.

Les carrières nomades désignent des parcours impliquant des mobilités entre métiers, entre entreprises, mais aussi d'auto-emploi et des parcours avec des interruptions de carrière.

« La carrière ne signifie plus une succession ordonnée de postes dans une entreprise mais plutôt une accumulation de compétences dans un processus continu d'apprentissage » Arthur et Rousseau (1996)

Par ailleurs, les auteurs ne nient pas que les personnes puissent avoir des difficultés à activer les nouvelles ressources nécessaires, les plus jeunes pouvant être plus aguerris face à ces changements. On valorise la capacité d'adaptation et d'apprentissage pour affronter des contextes différents. Ici, le concept de compétence est plus proche de la notion de capacité ou d'aptitude.

L'autogestion de la carrière par l'individu se retrouve dans les recherches de Miles et Snow (1996) qui ont contribué au courant des *« boundaryless careers »* qui se développe dans des environnements affaiblis puisque, dans ces environnements changeants, les cadres, sont sans cesse à la recherche d'opportunités.

Riverin-Simard (1993) parle de chaos de carrière et traite des ruptures tout au long des parcours professionnels. On cite également la carrière comme un parcours qui se construit au fur et à mesure des réorganisations.

Ces nouveaux parcours nomades prennent plusieurs formes : des aller-retour liés à la logique métier ou encore des passages entre le salariat et le statut d'indépendant. Les projets d'évolution professionnelle se construisent avec plusieurs ramifications et pas forcément par rapport à l'entreprise et s'y intègrent des désirs personnels ponctués par le hasard des rencontres et des environnements.

La fin des carrières mono entreprise se déroulant au sein des grandes organisations serait une tendance globale. L'hypothèse d'une évolution de la relation d'emploi vers une relation de plus en plus marchande est d'ailleurs elle aussi posée sans restriction (Finot 2000). La

généralisation de la transformation des modèles de carrières et la disparition des carrières régies par les organisations ne seraient qu'une question de temps mais ce sont aussi les nouvelles attentes des cadres vis-à-vis de leur carrière (Pelosse2003). Les carrières nomades deviennent possibles par l'organisation du travail par projet. Elles fonctionnent avec des lieux de travail mobiles Les environnements de travail qui privilégient les TIC contribuent à l'autoformation. Le modèle de la carrière nomade est en cohérence avec les modèles d'organisation actuels dans les entreprises.

Simultanément, les acteurs économiques et les universitaires ont repris à leur compte les notions d'employabilité et de cadres acteurs de leur carrière afin de promouvoir des façons d'envisager la relation emploi qui tiennent comptent des nouvelles donnes régissant le marché du travail. Une partie de la législation cherche d'ailleurs à intégrer le fait que les carrières seraient désormais une affaire d'individus qui échapperait de plus en plus à la responsabilité des entreprises (Beduwé 2017). Le bilan de compétences désigne ainsi très clairement les individus comme principaux décideurs en matière de carrière. Les carrières nomades sont décrites comme un nouveau modèle de carrière de cette société de la connaissance. Quelques questions sur les carrières nomades : sont-elles vraiment spécifiques à une société basée sur la connaissance ? Les carrières nomades vont- elles devenir la tendance générale ? Sullivan (1999)

Les cadres sont plus désireux de s'accommoder des conditions d'emploi qu'ils rencontrent que d'évoluer vers d'autres entreprises susceptibles de leur faire de meilleures offres (Dany, 2002). Certains cadres disposent de peu de moyens pour échapper par eux-mêmes aux détériorations de la relation emploi ou pour peser de manière significative sur les pratiques de gestion des entreprises.

La gestion des transitions professionnelles est en lien très étroit avec la gestion de l'employabilité. Plus on possède cette employabilité et plus on est en capacité de gérer de manière efficiente ses transitions professionnelles.

Cette instabilité de l'emploi se traduit par des situations chaotiques selon l'étude de la Dares , (2018, p.15) :

> Même si 88 % des contrats sont des CDI, le marché du travail est également plus flexible avec le développement du recours aux CDD et à l'intérim, en particulier chez les jeunes. Entre 1990 et 2002, la proportion de salariés en CDD parmi les salariés du secteur privé a en effet augmenté de 24 %

Les parcours professionnels sont touchés par différentes formes de précarité. Ce processus continu de division du marché du travail s'accompagne de l'émergence de formes d'emploi de

plus en plus dispersées. On assiste à une situation particulière où les salariés se retrouvent soit dans une situation stable d'emploi ou confrontés à des parcours professionnels impactés par le chômage. Le sentiment d'insécurité s'est élargi à l'ensemble de la population.

Le standard de la carrière était une seule entreprise et un contrat à durée indéterminée et l'indicateur l'ancienneté. L'ancienneté dans l'entreprise est dorénavant pour une majorité de cadres , inférieure à 10 ans. (Etude Apec, 1990-2010).

Selon le rapport de la documentation française (2006, p.20) : « Les carrières se résumant à un seul employeur correspondent à des tranches d'âge précises et des secteurs particuliers ». Pour les autres cadres la mobilité est devenue le quotidien, elle s'installe selon les secteurs d'activités. L'évolution de la mobilité par type de fonction est à analyser travers un levier principal : la formation continue.

La vie professionnelle est jalonnée, pour certains cadres, par des périodes de rupture, des passages par l'intérim, des changements d'emploi, des périodes de professionnalisation, des restructurations, des emplois temporaires (Sutter, 2016). Toutes les catégories de salariés sont impactées par les incertitudes de l'emploi, les cadres sont aujourd'hui contraints de changer de cap et d'envisager pour certains d'entre eux des reconversions professionnelles radicales et acquérir de nouvelles compétences(Rouhan,2019). Les exigences de la concurrence amènent les entreprises à une augmentation des contraintes et un ajustement permanent face à la diversité de la demande du client.

En effet, les compétences se modifient et amènent à un accord réciproque et de prise de responsabilité. Celui qui est compétent, est capable de résoudre les problèmes rencontrés en situation bien que les indications soient incomplètes pour définir les tâches. La démarche de la compétence induit le développement de capacités individuelles et collectives (Antoine et al. 2006).

Lichtenberger, 2006, p.147

> La démarche compétence se développe comme le critère des modèles de production et indicateur de l'employabilité. Il s'agit de prendre part à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le professionnel dispose de différents savoirs et d'une expérience conséquente qui lui permet de répondre à différentes situations et apporter des solutions adaptées : « quand il ne sait pas, il sait quand même ». Il sait également travailler en mode projet et construire des résolutions de problèmes permettant de surmonter des difficultés non prévues « même quand il ne peut pas, il peut quand même.Il apprend de manière continue et développe des compétences au gré des opportunités et des contextes.

La carrière dite organisationnelle était liée à un contexte de stabilité, de plein emploi et permettait aux cadres de progresser dans l'entreprise, tout au long de leur vie professionnelle.

L'employabilité devient une dimension centrale de ce nouveau modèle de l'emploi, dans lequel chacun « doit se battre pour trouver l'emploi en phase avec ses compétences » Loufrani et Saint-Germes (2003)

La déstabilisation des marchés et l'incertitude ont provoqué une multitude de restructurations des entreprises. Les mutations actuelles de l'emploi ont développé la précarité et la flexibilité. « L'externalisation des marchés du travail, les parcours professionnels s'effectuent désormais dans et hors organisation. Un glissement s'opère donc de la notion de mobilité interne à celle d'employabilité » Mercier et Bego (2017, p. 3).

Le contrat psychologique actuel entre employeur et salarié se décrit de la manière suivante : Le salarié contribue à l'enrichissement de son entreprise, il développe ses compétences et participe ainsi à acquérir la capacité à se maintenir en emploi. Ainsi, l'employabilité est identifiée comme l'outil indispensable au respect du contrat psychologique. Le garantie d'employabilité prend la place de la sécurité d'emploi et invite le salarié à accroitre sans cesse ses compétences afin de les rendre attractives sur le marché du travail (Dietrich, 2010, p.10).

En justifiant la métamorphose de la relation d'emploi et du contrat psychologique par les nouvelles exigences des marchés du travail : (compétences, flexibilité, adaptabilité), une idée fait son apparition : la précarité est une donnée de l'environnement indépendante de la responsabilité des entreprises. En développant l'idée du travailleur autonome qui doit qui se prendre en charge et trouver lui-même ses opportunités, le discours de l'employabilité fait peser sur l'individu la responsabilité de son avenir professionnel et les freins rencontrés Reynaud (2001, p.12).

En abordant l'employabilité par l'individualisation on conduit le salarié à s'imaginer comme le performeur et responsable de sa réussite. L'employabilité est considérée comme une opération permanente qui s'appuie sur l'interdépendance des facteurs individuels, organisationnels et socio-économiques. Les travaux de Gazier (2003) présentent deux versions de l'employabilité qui cohabitent : « l'employabilité initiative » qui décrit la capacité individuelle à mettre en valeur ses compétences, et l'employabilité « interactive » qui traite de l'interdépendance des spécificités individuelles et de l'environnement.

Pour De Vos *et al*., (2011, p. 438)

> l'employabilité perçue par le salarié est adossée au développement de ses compétences individuelles, c'est-à-dire : toutes les activités entretenant ou augmentant les compétences fonctionnelles, d'apprentissage et de carrière, mises en œuvre par l'individu et/ou l'organisation.



Résumé

Considérée préalablement comme un instrument de tri de main d'œuvre (aptes ou inaptes) dans le cadre de politique d'emploi ou de réformes, l'employabilité devient un indicateur de développement des compétences dont la responsabilité incombe aux salariés. L'employabilité devient désormais un « construit social » qui se définit autour de 4 dimensions : les qualités individuelles, les compétences professionnelles, la situation du marché du travail, les politiques de formation des entreprises et de l'Etat (Outin ,1990). L'employabilité insiste sur la nécessité du maintien des connaissances, des compétences, du savoir-évoluer en s'interrogeant sur la durabilité voire la transférabilité de ses compétences. Les compétences vont s'imposer très rapidement comme accélérateur de l'employabilité et transforment le salarié en responsable de son devenir professionnel. Développer son employabilité c'est être acteur de la conservation et de l'accroissement de ses compétences pour s'adapter de manière continue aux transformations des métiers, être capable de réaliser une reconversion. Dans la dernière note de conjoncture de l'Apec (2019) les cadres déclarent avoir intégré que les défis qu'ils auront à surmonter face à l'instabilité sont les suivants : faire preuve d'une grande polyvalence, l'adaptabilité, la prise de responsabilités et l'autonomie.

4 L'apprenance comme corrélat à l'employabilité

Apprendre, se former pour les cadres utilisateurs des services de l'Apec ne relève plus seulement du désir d'apprendre, de la curiosité, de la motivation mais d'un sentiment d'urgence afin de se prémunir des ruptures professionnelles et de situations inédites. Les cadres deviennent des partenaires actifs de leur processus d'apprentissage Apec mobilité (2019). On peut aussi le constater par une illustration concrète sur le tableau ci-dessous où l'on constate que l'aspiration à se former est importante chez les cadres pour changer de métier, changer le contenu de leurs activités. Ce ne sont plus des formés qui composent le marché du travail mais des apprenants proactifs.

FIGURE 9 - ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES

1 Aspirations professionnelles associées au souhait de se former (selon le niveau de qualification)

%	Cadres et professions intellectuelles supérieures	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
Part d'individus qui souhaitent se former (dans les 5 années à venir)	72	74	68	72	60	60	68
Parmi eux, part des individus qui souhaitent... (dans les 5 années à venir)							
Prendre davantage de responsabilités	68	65	68	63	63	65	65
Faire évoluer le contenu de son activité	85	82*	82	73	80	76	81
Changer de métier ou de profession	36	38	51	58	41	54	43
Trouver un autre emploi ou changer d'entreprise	43	45	50	66	43	54	48

Source : Cnefp-Céreq, Defis 2015.
Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus.
*Parmi les salariés occupant un emploi de catégorie profession intermédiaire ayant exprimé le souhait de se former dans les 5 prochaines années, 82% d'entre eux déclarent souhaiter faire évoluer le contenu de leur activité.

Source : Cnefp-Cereq, Défis 2015

4.1 Un nouveau rapport au savoir

La société actuelle devient celle « de la connaissance », « de l'information ». Selon Carré (2005), la société ne serait plus seulement porteuse d'éducation mais apprenante, elle crée de nouvelles conditions d'optimisation des apprentissages. Un nouveau paradigme de l'apprendre voit le jour, sa définition est : « un ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles et informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite ».

Ainsi, un certain nombre de caractéristiques sont considérées comme essentielles pour apprendre. Cette idée se reconnait dans celle de l'apprenance, néologisme apparu dans les années 90 et qui sous-tend l'idée selon laquelle l'apprentissage serait la résultante de facteurs

cognitifs, affectifs et conatifs, en somme d'une attitude positive mobilisée dans toutes les situations, et dirigée vers un objet-but.

(Carré, 2016 p8-13).

> Attitude d'ouverture, de réceptivité, mais aussi de recherche et de création des occasions d'apprendre, l'apprenance recouvre à la fois la posture mentale, la capacité et le désir de tirer de ses environnements les ressources nécessaires au développement de connaissances, habiletés, comportements nouveaux.

Ce terme d'apprenance pose la question du développement permanent des compétences sociales et professionnelles au regard de l'apprentissage tout au long de sa vie et met en première ligne le sujet social apprenant. Ce concept questionne les approches pédagogiques, les environnements apprenants, les attitudes et comportements Serres (2012) mais également la nature évolutive des savoirs à la suite des transformations technologiques et économiques qui s'est sophistiquée et requiert d'autres modalités d'apprentissage Bouchez (2004). Face à cette société de la connaissance, la formation se retrouve à repenser ses modèles pour contribuer au besoin de compétences renouvelées.

Peretti (2019), nomme le « serial learning », une forme générique de l'apprenance est d'autant plus importante pour l'entreprise et l'apprenant qu'il « contribue à renforcer la flexibilité, la capacité d'adaptation et la capacité d'innovation grâce à son impact sur toute la chaine de valeur de la formation (l'identification du besoin, l'élaboration d'un dispositif de montée en compétences, la mise en œuvre et enfin l'évaluation des acquis…). Le serial learning amène à agir sur des leviers temporels et des leviers financiers »

Dans cette société complexe de la connaissance et de l'information caractérisée par les innovations technologiques, Carré (2017, p.17) propose pour développer très concrètement l'apprenance d'agir « sur quatre leviers : Inscrire les apprentissages dans un projet stimulant ; développer le sentiment d'efficacité à apprendre ; mettre en œuvre une pédagogie du choix de sa formation et de son parcours, prendre un plaisir direct à se former. »

Carré (2016, p.15) précise

> les dispositions traduisent […], en un temps t, les effets de cette sédimentation progressive des expériences et des évènements vécus par l'individu à travers la variété de ses apprentissages et de ses socialisations progressives. Elles régissent, dans la rencontre toujours singulière avec les contextes d'action qu'il traverse, les processus motivationnels et, in fine, les pratiques dans lesquels il s'engage.

Dès lors l'apprentissage, la motivation et la capacité à apprendre seront différents d'un sujet à un autre puisqu'ils seront sous-tendus par des affects et des vécus différents aux yeux du sujet.

La capacité d'apprendre, compétence stratégique dans le cadre du travail, devient la clé de voûte du développement professionnel, sur deux aspects : le développement de l'employabilité et la gestion de sa carrière. Pour certains experts RH et management, « apprendre » devient un critère à prendre en compte dans une société en état de transformation permanente. La formation n'est pas la solution miracle à l'ensemble des enjeux, c'est la capacité à diriger soi-même ses apprentissages qui peut faire la différence Vaill, (1996).

Cette accélération se constate dans le quotidien professionnel et génère de nouveaux comportements cognitifs. L'accès à de multitudes de données et cette affluence incessante de données contribue à une recrudescence d'informations que l'individu doit trier, recycler, enregistrer, s'approprier (Alexandre, 2017). On parle de mobilisation de capacités pour gérer tout un ensemble de ressources qui permettront de sélectionner, choisir, réunir, agrémenter des informations différentes provenant de plusieurs sources, ou bien de déchiffrer un message afin d'apporter la bonne réponse Apec, (2011).

L'apprenance exprime ce rapport proactif au savoir, un rapport de désir et d'anticipation à apprendre. C'est une attitude qui décline les dispositions qui la composent sur trois dimensions : affective, cognitive et conative. Jore (2012, p.63) :

- Apprendre est le fruit d'un désir, un acte qui est une source de plaisir et qui peut être vécu dans un climat émotionnel positif. C'est la dimension affective.
- Apprendre est impossible si le fait même d'apprendre est l'objet de représentations ou de croyances négatives qui s'y opposent. C'est la dimension cognitive qui gouverne l'interprétation et la compréhension des informations perçues par nos sens.
- Apprendre comporte aussi une dimension intentionnelle ou proactive dans l'acte d'apprendre, comme la mobilisation effective du comportement en direction d'un but. C'est la dimension conative.

Carré (2005, p.84) précisera que :

> Sur l'aspect cognitif, il s'agit de l'ensemble des représentations, des prénotions, des conceptions, des évaluations et des jugements froids préalables à l'acte d'apprendre, qui vont régir pour partie nos perceptions et nos incompréhensions du contenu. Les connaissances préalables du savoir concerné seront ici d'une

> importance majeure pour la suite de l'apprentissage. « Une société cognitive fait son apparition et requiert une culture de l'apprendre et qui prend forme dans des contextes qui nécessitent l'activité mentale.
>
> .

L'apprenance réinterroge la formation des adultes qui entre dans un cadre éducatif normé avec des temporalités plutôt longues. Depuis l'explosion des technologies les formes d'apprentissage se sont diversifiées et se créent en dehors de toute institution ou au sein même de situations de travail, on les décrit comme des apprentissages informels qui sont pris en main par les personnes. Ce ne sont plus des formés mais des apprenants proactifs soucieux de leur devenir professionnel. Des projets d'autoformation se développent grâce aux technologies digitales. L'apprenance se révèle, se construit dans une multiplicité de ressources, d'outils mis à disposition sur internet. L'autonomie et l'engagement sont au cœur de l'apprenance qui laisse libre cours aux sujets apprenants de s'auto-organiser dans leurs apprentissages Roussel (2016).

L'économie du savoir ou économie de l'apprentissage se caractérise par plus d'éducation, d'innovation technologique, un savoir dématérialisé et digitalisé. Aujourd'hui le problème n'est pas l'accès à l'information mais la capacité à l'utiliser et plus précisément la capacité d'apprentissage à mettre en œuvre (Giordan et Saltet ,2007).

Cette amplification sur l'ensemble des secteurs économiques a modifié les modes de production et de consommation pour une nouvelle révolution industrielle. Comme le note

Castells (2002, p.3-6) :

> Les progrès de l'informatique et des télécommunications ont permis à une obscure technologie, qui n'avait pas d'application pratique en dehors de l'informatique, de devenir le levier d'une société de type nouveau : la société en réseau .

Les enjeux de la société de l'information ont eu des répercussions sur la formation et l'éducation. La singularité de ce nouvel environnement est la vitesse à laquelle les informations sont diffusées à travers le monde. La société de l'information est une société qui utilise de manière intensive les réseaux d'information et possède une industrie de contenus diversifiés Breton (2000). En théorie, une société du savoir doit permettre à tout individu de créer, de partager et d'utiliser des informations et des connaissances pour lui-même.

Savoir apprendre devient un impératif économique et stratégique dans cette nouvelle économie du savoir. Vous devenez attractif si vous avez développé des capacités d'apprentissage, d'autonomie, de motivation. La progression des technologies s'intéresse au

capital humain qui possède les dimensions suivantes : connaissances, compétences que l'individu doit développer Frimousse et Peretti (2019).

4.2 L'injonction à développer ses compétences dans un contexte d'apprenance

La notion de compétence est considérée comme une forme d'intelligence contextualisée permettant de faire face à l'impermanence et instabilité des situations de travail, à leur difficulté, aux changements des systèmes de production. Depuis 10 ans, la compétence investit les systèmes de formation et de travail. Démarche compétences, gestion des compétences, logique compétences sont des termes usuels pour la gestion des ressources humaines. Dans le champ de la formation, de la gestion et du management on parle d'approche par les compétences : compétences transversales, cognitives, comportementales, elles sont individuelles, et/ou collectives.

Pour Le Boterf (1999, p.124) :

> un professionnel compétent est celui qui possède des ressources et sait les combiner et les mobiliser de manière appropriée : il sait aussi mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente dans laquelle il mobilise des combinatoires de ressources .

Une compétence exige une certaine adaptation, voire un regroupement de plusieurs capacités. La compétence est appréhendée par la performance obtenue quelle qu'elle soit. La gestion des compétences a encouragé la création d'outils de GRH qui ont permis l'accompagnement des transformations. Des référentiels ont été élaborés afin d'évaluer le travail, d'organiser la formation, de gérer les mobilités et les carrières, les emplois.

« Les compétences sont le résultat de la combinaison de ressources internes à l'individu (motivation, savoirs, expérience) et des ressources externes à ce dernier (moyens techniques, information, relations, organisation du travail) » Batal, (2013, p.45).

On parle de compétences transversales, cognitives, comportementales, elles sont individuelles, collectives. Les compétences, c'est aussi une autre manière de penser l'apprentissage tout au long de la vie. Il faut que chacun puisse déterminer ce dont il a besoin et manifeste de la proactivité, de la motivation à apprendre, que chacun ait la capacité à trouver des ressources pour apprendre (Réseaux emploi et compétences 2017). Il y a plus de 30 ans que le concept de compétences a remplacé celui des qualifications pour décrire cette démarche d'intelligence contextualisée qui permet de se confronter à l'instabilité, la complexité et l'incertitude des situations de travail Beduwé (2017).

Le travail tel qu'il a évolué ne s'aborde plus de la même manière et requiert de nouvelles capacités, nous sommes passés « d'un travail fragmenté et spécialisé à un travail complexe et enrichi, de technologies traditionnelles à des technologies nouvelles assistées par ordinateur » (Oudet, 2004).

L'obtention de nouvelles compétences tout au long de son parcours devient un enjeu pour les entreprises qui cherchent à favoriser l'adaptation à un environnement instable et développer l'employabilité de leurs salariés par l'acquisition de compétences attractives sur les marchés qu'ils comptent conquérir.

Le cabinet McKinsey (2018, p.25) estimait :

> entre 75 millions et 375 millions le nombre d'individus qui devraient avoir besoin de changer de catégorie de métier et acquérir de nouvelles compétences .Dans une entreprise, on estime que les compétences techniques des employés seront devenues obsolètes au bout de cinq années seulement .

Apprendre à l'ère du numérique pour les entreprises c'est développer des compétences pour résoudre l'immédiat, répondre à des injonctions de gestion d'emplois et de réduction d'effectifs.

Le rapport de la Dares (2017, p.1-10) le confirme :

> L'économie du numérique transforme également les compétences requises pour faire face aux mutations de l'emploi : la capacité à détenir à la fois des compétences spécifiques et techniques et des compétences plus transversales, à les actualiser en continu, est un enjeu essentiel pour les individus comme pour les entreprises.

Les responsables RH se concentrent également sur la criticité de certains savoirs et créent des politiques de gestion prévisionnelle des emplois pour mettre en place une démarche d'anticipation de gestion des risques des savoirs. Les évolutions des pyramides des âges sont aussi des facteurs qui impliquent de construire des plans de compétences et de s'engager dans des processus d'apprentissages massifs des collaborateurs. Cependant, et comme le rappelle

l'OCDE (2013, p.24)

> […] Développer les compétences et les mettre sur le marché du travail ne générera pas de meilleurs résultats sociaux et économiques si elles ne sont pas utilisées efficacement dans le cadre professionnel. L'adéquation entre les compétences acquises pendant la formation et par la pratique professionnelle, d'une part, et celles requises sur le marché du travail, d'autre part, est capitale […] . Le développement de l'apprentissage contribue au développement des compétences en permanence.

Cette attitude face à l'apprentissage continu s'est développée de manière exponentielle depuis l'explosion des nouvelles technologies et s'est adaptée à cette société de servuction et immatérielle. Le fait de devoir travailler dans des conditions de fortes incertitudes qui exigent de la flexibilité, de la performance a entraîné une surexploitation des facultés intellectuelles (Sutter 2016). Les procédures normées, prescrites sont en phase de disparition pour de la prise d'initiative, de l'autonomie pour résoudre des situations aléatoires. Bouchez (2004,p.15) parle de travailleurs du savoir :« ceux dont l'activité est principalement centrée sur la production et la vente de prestations à caractère intellectuel et immatériel » c'est-à-dire une population de consultants, ingénieurs, conseillers qui transforment l'information en savoirs. Les savoir-faire fondés sur la connaissance vont jouer un rôle fondamental mais peuvent aussi aggraver les risques d'exclusion.

L'approche par les capabilités offre des conditions optimales pour les dimensions individuelles et permettent d'atteindre des fonctionnements souhaités et non pas de vivre des situations de travail ou d'apprentissage « empêché ». Un environnement qui favoriserait le développement des capabilités serait capacitant, celui qui les contraindrait serait incapacitant (Oudet et Batal, 2013).

La définition de Sen par Bénicourt (2003, p.57) est la suivante :

> La liberté de mener différentes sortes de vies correspond exactement à l'ensemble formé par différentes combinaisons de fonctionnements humains, ensemble en lequel une personne est à même de choisir sa vie. C'est ce qu'on peut appeler la "capabilité" de la personne. La "capabilité" d'une personne dépend de nombreux éléments qui comprennent aussi bien les caractéristiques personnelles que l'organisation sociale. La responsabilité de la société à l'égard de la liberté individuelle impose qu'on attache de l'importance à l'accroissement des "capabilités" dont disposent réellement des personnes différentes

La nécessité de capter les opportunités est une garantie de développement des capacités. Tout ce qu'un individu peut entreprendre, au regard des ressources et des moyens dont il dispose, est nommé « *capabilités* » et représente son autonomie. Ce que définit la capabilité, c'est la liberté de décision que détient une personne dans sa vie et son travail.

Employabilité et apprenance pourraient être étudiés sous l'angle de l'approche par les capabilités car elle contribue à développer la capacité d'action des personnes et de reconnaître leur liberté d'agir.

4.3 Maintenir son employabilité au prix de l'apprenance

Les virages radicaux de nos modes de vie et de travail à l'ère de notre société hyper-connectée nécessitent le développement de l'agilité ainsi que l'exploitation pleine et entière de notre capacité d'apprentissage et d'adaptation, clés de notre employabilité. Face aux défis des savoirs qu'il faut sans cesse renouveler, des compétences nouvelles à acquérir pour les métiers de demain, l'enjeu central pour l'individu qui souhaite tirer parti de cette « révolution » des technologies et de la connaissance et voir son employabilité progresser de manière régulière sera sa capacité d'apprendre à apprendre. Loin d'être un concept abstrait, l'apprenance pose la question du développement permanent des compétences sociales et professionnelles au regard de l'apprentissage tout au long de la vie et met en première ligne le sujet social apprenant. Aujourd'hui le problème n'est pas l'accès à l'information mais la capacité à l'utiliser et plus précisément la capacité d'apprentissage à mettre en œuvre. Comme le résume le Conseil d'orientation pour l'emploi COE (2019, p.12), l'avenir « exigera une compétence fondamentale pour tous les actifs : savoir s'adapter en apprenant tout au long de leur vie, et être aidés à le faire » par l'entreprise ou l'organisation dans la mise en place de conditions favorisant les apprentissages, avec une gestion plus efficiente des stratégies de développement des connaissances

Apprendre devient un processus d'appropriation et de transformation constante des connaissances pour permettre une meilleure inclusion sociale et insertion professionnelle Taddei (2017).Les acquis ne sont pas durables et il est nécessaire de les mettre à jour. Legoff (2003, p.10) décrit ainsi « investis de pouvoirs, les employés sont responsables de la compétitivité de l'entreprise et de leur propre apprentissage ». L'acte d'apprendre est régi par une exigence d'adaptabilité Stiegler (2018). Cela devient un investissement personnel, un savoir être à tout faire Legoff (2003, p.20). Affronter le changement signifie accepter d'agir sur soi et d'être dans une course effrénée aux diplômes et aux certifications. Taddei (2018) dans son livre « Apprendre au 21ème siècle » décrit une société qui va démultiplier le questionnement, l'exploration et mobiliser notre intelligence collective. Il précise qu'il faudra

apprendre et désapprendre pour investir l'interdisciplinarité. Casser l'apprentissage en silo pour faciliter l'acte d'apprendre en tous lieux ou toutes situations. L'attitude d'apprenance consiste aussi à gérer la complexité c'est-à-dire intégrer toute la pensée épistémologique de la variété de connaissances. Dès lors la notion de système s'avère capitale pour appréhender les connaissances nécessaires au service d'un apprentissage adapté (Morin, 1999). On apprend en considérant que l'improbable pourrait être probable ; que l'incertitude pourrait être certaine. Le monde de l'incertain produit une pensée stratégique de la connaissance car apprendre c'est acquérir une pensée systémique. C'est à dire prendre en considération l'ensemble des facteurs environnementaux Bernoux (2000).

Deux aspects à considérer dans cette recherche à savoir une conception dispositionnaliste où la responsabilité de l'employabilité est attribuée au sujet afin qu'il s'investisse pour trouver lui-même des opportunités. Des auteurs comme Aubert (2003), De Gaulejac (2009), Bouilloud (2012), Ehrenberg (1995) traitent de cette prise en main de son autonomie pour éviter une hétéronomie subie.

Une seconde conception plutôt à tendance contextualiste de l'employabilité décrite par certains sociologues, économistes Legoff (2003), Meda (1995) Moneuse (2014) Castells (2002), Cerdin (2015) comme les conséquences d'une nouvelle organisation du travail où les emplois se déforment, se recomposent avec un rythme de renouvellement accéléré, ce qui freine la stabilité et l'anticipation. L'environnement devient mouvant, complexe et les situations en perpétuelle évolution.

4.4 Présentation du champ de l'étude

Dans ce contexte mouvant où les individus sont encouragés voire contraints de développer de nouvelles compétences liées à l'apprentissage et à leur employabilité. Nous allons nous intéresser à la relation « apprenance et employabilité » auprès d'une population de cadres utilisateurs des services de l'Apec et plus particulièrement chercher à identifier s'il existe entre l'apprenance et l'employabilité un lien inter attitudinal. Si comme nous le postulons il existe un lien ou une corrélation entre ces deux concepts, cela pourrait peut-être signifier que l'apprenance a une influence positive sur les transitions professionnelles et sur la mobilité professionnelle de ces cadres.

En effet, le concept d'Apprenance s'attache à apprécier le rapport à l'apprendre, et plus particulièrement une « Attitude d'ouverture, de réceptivité, mais aussi de recherche et de création des occasions d'apprendre, l'apprenance recouvre à la fois la posture mentale, la capacité et le désir de tirer de ses environnements les ressources nécessaires au développement de connaissances, habiletés, comportements nouveaux ou à la modification

des anciens » Carré (2005, p.109). L'apprenance exprime ce rapport proactif au savoir, un rapport de désir et d'anticipation à apprendre qui se révèle et se construit dans une multiplicité de ressources, et/ou d'outils mis à disposition des apprenants via des pédagogies diverses et variées (MOOC, Serious game, Réalité virtuelle, Learning lab,.) laissant la liberté aux apprenants de s'auto-organiser dans leurs apprentissages. Roussel (2016).

Dans son échelle de mesure à 6 dimensions, Carré (2016, p.19) compte 3 dispositions favorisant l'acte d'apprendre :

> Une disposition cognitive, qui rassemble des représentations, des évaluations et, des jugements froids, préalables à l'acte d'apprendre ; une disposition affective qui rassemble des affects, des sentiments, des émotions ressenties au contact du savoir, de l'enseignant, du formateur et une disposition conative qui concerne enfin la capacité à s'engager dans l'action et qui est régie par les instances de choix et d'orientation des conduites.

L'employabilité désigne la capacité du salarié à démontrer son attractivité sur le marché grâce à ses compétences, il a une vision prospective sur les mutations du travail qui vont impacter la pérennité de son emploi. Fugate et al (2003) parlent d'adaptabilité active qui consiste à observer les contextes, les apprentissages, les opportunités de carrière au sein des entreprises

Van der Heijde et Van der Heijden (2004) ont construit une échelle de mesure à cinq dimensions : une première dimension liée à l'expertise professionnelle, deux dimensions qui concernent l'adaptation : anticipation, optimisation et flexibilité personnelle, une quatrième dimension sociale liée à l'esprit collectif, et une cinquième dimension plus générale l'équilibre personnel.

Othmane (2011) et Deacken (2015) ont utilisé cette échelle en l'adaptant au contexte français et ont réussi à mettre en évidence les variables les plus opérantes de l'employabilité que sont : les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, la recherche d'emploi, le développement du réseau, l'adaptation et l'équilibre personnel.

Ces deux concepts disposant chacun d'une échelle de mesure vont être rapprochés et analysés dans cette étude impliquant une population de cadres utilisateurs des services de l'Apec afin de comprendre quelles sont les attitudes individuelles favorisant l'acte d'apprendre et les processus individuels contribuant à une employabilité active.

4.5 Les principaux intérêts et la question de recherche

La transformation des rapports aux savoirs, des compétences s'accélère à partir de trois axes. Dans un premier temps au niveau sociétal l'économie de service accroit la pluriactivité, les mobilités, les transitions professionnelles. Dans un deuxième temps les entreprises travaillent en collectif, en plateformes, une ubérisation des services se développe. Dans un troisième temps les individus récoltent leurs savoirs à partir de différentes sources trouvées sur le net et développent les compétences nécessaires en toute autonomie Cristol (2016). Toutes ces transformations amènent l'avènement d'un sujet apprenant permanent qui nécessite une actualisation rapide de ses compétences en lien avec le contexte économique. Selon Maillard(2017) « l'apprenant permanent annonce la fin de l'emploi durable, auquel doit se substituer le travailleur durable ».

Des réseaux de partage d'informations et de savoirs se mettent en place. Carré (2016, p.15) utilise le néologisme apprenance pour :

> (…) montrer la montée progressive des comportements d'apprentissage autodirigés sous forme, de dispositions qui traduisent (…), en un temps, les effets de cette sédimentation progressive des expériences et des évènements vécus par l'individu à travers la variété de ses apprentissages et de ses socialisations progressives. Elles régissent, dans la rencontre toujours singulière avec les contextes d'action qu'il traverse, les processus motivationnels et, *in fine*, les pratiques dans lesquels il s'engage.

C'est un environnement immatériel qui fait son apparition plus précisément une économie de connaissances plurielles. Cet environnement est régi par les services, les savoirs obtenus grâce à l'usage numérique. Les technologies ont décuplé l'influence de l'économie de l'intelligence Bouchez (2008). Cette nouvelle économie nécessite des travailleurs qui augmentent leurs compétences cognitives, des aptitudes à mettre à jour en permanence pour suivre les progrès contraints par le marché Stiegler et al (2012). Apprendre et se former sont des atouts en ce 21ème siècle mais également l'individualisation de son apprentissage par de nouveaux outils qui ne sont plus sous le modèle classique scolaire Dubar (2001).

De ces nouvelles configurations, nous devons prendre également en considération une montée en puissance des apprentissages professionnels informels Carré et Charbonnier (2003) qui représentent un moyen de développement de ses capacités par sa propre initiative tout au long de son expérience professionnelle face aux bouleversements technologiques.

Ces apprentissages provoquent un remaniement de son portefeuille de connaissances afin de saisir, d'exploiter tous les contextes de les actualiser, d'explorer et d'améliorer ses connaissances actuelles, et de s'accommoder à une société en pleine métamorphose Carré (2005).

On s'aperçoit que dans les années à venir, une majorité des métiers porteurs de débouchés professionnels exigeront des compétences spécifiques et souvent nouvelles. Selon Peretti (2019, p.29) :« la dominante incontestée de l'évolution de l'emploi s'affirme autour de nouvelles professionnalités, engageant les candidats à ces emplois vers le développement de compétences nouvelles, en particulier transverses, utilisation des TIC, gestion du temps ». Ces emplois de demain possédant des niveaux de technicité variables exigeront tous des postures nouvelles en termes d'attitudes de comportements qui seront visibles dans le rapport au savoir. Pour l'illustrer la Dares (2017, p.10) écrit « les spécificités mais aussi les difficultés de cette adaptation par rapport aux évolutions traditionnelles de l'entreprise tiennent à ce que la vitesse exceptionnelle de diffusion nécessite un très haut degré d'adaptation et d'anticipation pour éviter la déqualification, facteur de rupture numérique »

Dans cette nouvelle société de la connaissance, les habilités, les comportements seront mis à rude épreuve par des parcours hybrides et l'alternance entre différentes formes d'emploi ou entrepreneuriales qui vont constituer les expériences professionnelles. C'est la rapidité dont fera preuve une personne pour identifier les problèmes et les résoudre. Tertiarisation, professionnalisation, employabilité ont installé la nouvelle forme que prennent le travail, l'emploi, les relations et l'information. Elle exige des compétences aiguës et un souci permanent de la transférabilité des connaissances et des habilités acquises comme garantie de l'employabilité.

Le phénomène d'accélération des changements repose de moins en moins sur des routines et les individus doivent de plus en plus innover, comprendre des environnements complexes et trouver des solutions inédites Glayman et al (2019). Le plus important est d'arriver à capter les meilleurs ressorts pour apprendre, construire sa formation et cela devient une préoccupation majeure du salarié entrepreneur de soi ou gestionnaire de ses compétences.

4.6 Notre question de recherche :

Dans quelle mesure l'apprenance favorise-t-elle l'employabilité ?

De là découlent des sous-questions :

- Comment l'apprenance est-elle appréhendée par notre population de cadres selon le sexe, l'âge, le statut (emploi vs sans l'emploi), l'ancienneté et l'expérience professionnelle?

- Y a-t-il des liens entre apprenance et employabilité selon ces mêmes variables ? Si oui, quelles conséquences cela peut-il avoir ?

- Quels types de responsabilités incombent alors aux cadres qui souhaitent favoriser une meilleure employabilité

Résumé

Les formes variables des fonctions et des métiers ont transformé le salarié du 21ème siècle en travailleur du savoir (Bouchez, 2004) qui est appelé à privilégier l'autonomie, la transformation de l'information, l'innovation, l'articulation d'idées et de concepts Tremblay (2003). On assiste à une véritable explosion de métiers nouveaux fondés sur la connaissance et le savoir qui nécessitent un apprentissage continu Stiegler et al (2012). L'apprenant permanent au travers de l'auto formation devient celui qui se concentre sur ses garanties d'employabilité, qui cherche à exploiter les ressources qui lui sont utiles pour son développement vocationnel Eneau (2007).

Les enjeux de la société de l'information ont eu des répercussions sur la formation et l'éducation. Face à cette société de la connaissance, qui utilise de manière intensive les réseaux d'information et possède une industrie de contenus diversifiés Breton, (2000), la formation se retrouve à repenser ses modèles pour contribuer au besoin de compétences renouvelées. La singularité de ce nouvel environnement est la vitesse à laquelle les informations sont diffusées à travers le monde ainsi que la vitesse à laquelle elles deviennent ensuite obsolètes.

En théorie, une société du savoir doit permettre à tout individu de créer, de partager et d'utiliser des informations et des connaissances pour lui-même. Savoir apprendre devient donc un impératif économique et stratégique. Vous devenez attractif et employable si vous avez développé vos capacités d'apprentissage, votre autonomie, votre motivation, en somme, si vous développez votre apprenance. Des interactions continuelles se font entre apprenance et employabilité, et en ce qui concerne les compétences, elles alimentent, contribuent à une meilleure fluidité. Elles prennent des formes spécifiques pour ces deux concepts.

5 Cadre méthodologique de la recherche

5.1 Nos hypothèses

Les cadres utilisateurs (H/F) des services de l'Apec que nous rencontrons au quotidien sont particulièrement engagés dans des processus d'apprentissage pour maintenir leur employabilité Rapport annuel Apec (2018). Une recherche auprès de ce public nous permettrait de confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes autour des variables sociodémographiques et de vérifier si être apprenant a une influence sur l'employabilité:

H1 : Les cadres utilisateurs des services de l'Apec ont un niveau d'apprenance élevé.

H2 : Les cadres utilisateurs des services de l'Apec ont une forte employabilité.

H3 : Il existe un lien significatif entre apprenance et employabilité selon le sexe.

H4 : Il existe un lien significatif entre apprenance et employabilité selon la variable situation d'emploi.

H5 : Il existe un lien significatif entre apprenance et employabilité selon l'âge.

H6 : Il existe un lien significatif entre apprenance et employabilité selon l'expérience.

H7 : Il existe un lien significatif entre apprenance et employabilité selon l'ancienneté.

H8 : Il existe un lien significatif entre apprenance et employabilité selon la fonction

H9 : Il existe un lien significatif entre l'apprenance et l'employabilité selon le diplôme.

H10 :Il existe un lien significatif entre l'attitude d'apprenance et employabilité

5.2 L'échelle d'employabilité d'Othmane

Dans la partie qui suit nous allons présenter l'échelle d'employabilité d'Othmane (2011) et intégrer les auteurs référents dont il s'est inspiré. Le fait d'avoir choisi cette échelle en particulier se justifie par les nombreuses recherches qu'il a réalisées en recensant depuis les années 90 les travaux sur ce concept. Grâce à sa revue de littérature minutieuse, il a retrouvé les 6 dimensions communes à tous les auteurs francophones et anglo-saxons ayant élaboré des échelles. Il a pu les confronter et identifier celles qui lui paraissaient peu adaptées, trop longues au regard des spécificités françaises et en s'appuyant sur les recherches de Roger (2013), de Dany (1997), Cerdin (2005), Gazier (2003) reconnus comme les spécialistes en France et référents de l'employabilité et de la carrière. Pour affiner cette échelle, il a mené des entretiens avec des salariés et des demandeurs d'emploi. Son échelle a été soumise à un échantillon de plus de 700 personnes dans le cadre de son doctorat. Afin d'appréhender avec pertinence ce sujet de recherche, il est important de retenir que l'employabilité est conceptualisée dans la littérature comme une *capacité* objectivable, aux interfaces entre

compétences du sujet et possibilités du contexte, en revanche l'échelle d'othmane est construite pour identifier les seules *perceptions subjectives du répondant* vis-à-vis de son employabilité, ce qui est différent de ses capacités « objectives » à obtenir un emploi. Comme c'est le cas pour ce qui concerne le sentiment d'efficacité ou le locus de contrôle (que l'échelle interroge également), l'échelle d'Othmane identifie le *sentiment* d'employabilité du sujet, c'est-à-dire à proprement parler son *employabilité perçue*. Dans la suite du texte, afin de ne pas en alourdir le style et d'être en conformité avec la conceptualisation de l'auteur de l'échelle, nous utiliserons systématiquement le terme d'employabilité au sens d'Othmane, c'est à-dire d'employabilité *perçue.* La rédaction des items est basée aussi bien sur les détails des conceptions théoriques que sur les informations recueillies lors des entretiens exploratoires. Six sous-échelles ont été *in fine* préparées :

- l'échelle des qualités professionnelles,
- l'échelle de la flexibilité professionnelle,
- l'échelle de l'adaptation au travail,
- l'échelle du management personnel de carrière,
- l'échelle de recherche d'emploi
- l'échelle de développement de réseau.

Il a ainsi créé un outil de mesure en tenant compte de tous ces travaux francophones et anglo saxons. L'originalité de sa contribution réside dans l'intégration du concept du sentiment d'efficacité personnelle et du locus de contrôle interne comme des variables explicatives de l'employabilité.

Ce concept d'employabilité est devenu, au fil des années, un sujet central pour les chercheurs en gestion des ressources humaines mais il n'existe aucune définition unique sur ce concept.

Othmane a construit une étude empirique pour observer sur le terrain l'employabilité et il présente les variables organisationnelles, personnelles et sociodémographiques qui ont une influence sur l'employabilité.

700 salariés ont été questionnés pour confirmer les échelles de mesure et tester les hypothèses. Son étude présente une définition de l'employabilité :

Othmane, (2011, p.333

> comme étant la capacité et la volonté relatives d'un individu, à trouver un emploi, le conserver et progresser au niveau professionnel, et à retrouver un autre emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise actuelle

Les résultats de cette étude ont permis de valider la définition de l'employabilité, de confirmer et de clarifier ses dimensions.

Othmane a étudié dans sa recherche les déterminants de l'employabilité. Sa recherche a révélé le lien de l'employabilité à des variables liées à l'entreprise et à l'individu.

D'autres déterminants d'ordre psychologique ont été pris en compte comme le sentiment d'efficacité personnelle et le locus de contrôle interne qui n'étaient pas pris en compte dans l'employabilité. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des effets que produit chacune de ces variables sur l'employabilité.

Cette échelle a de nombreux items qui auraient pu parfois être regroupés, certains ne sont pas très clairs et la rédaction porte parfois à confusion. Certaines échelles comme qualités professionnelles et sentiment d'efficacité professionnelle sont assez proches.

5.3 L'échelle d'apprenance

C'est par une équipe de doctorants sous la direction de Maxime Jore et Philippe Carré, professeur de sciences de l'éducation à l'université Paris Nanterre et auteur de l'ouvrage *L'apprenance* (2005) et également par Fabien Fenouillet, professeur de psychologie à Nanterre, que cet instrument de mesure fut construit. Cet outil, présenté ci-dessous, prend la forme d'un questionnaire de six items évalués sur une échelle de Likert à cinq positions où le score d'*apprenance* de chaque individu est apprécié sur une échelle de 30 points.

Pour avoir de plus amples informations concernant la construction du questionnaire apprenance, on pourra se référer à l'article « Mesurer l'attitude d'apprenance des adultes par rapport à l'apprentissage » (2013) ou encore à la thèse de Maxime Jore soutenue en 2012 à l'Université de Paris Nanterre intitulée « Apprenance et proactivité : élaboration d'instruments et analyses des liens inter attitudinaux ».

C'est à partir de leurs lectures et études sur le concept d'attitude que cette équipe de chercheurs ont mis en commun des expressions évoquant soit des représentations vis-à-vis de l'apprentissage, soit des valeurs par rapport à l'apprentissage, soit des émotions et sentiments éprouvés durant l'apprentissage, soit des intentions d'apprendre. Après avoir sélectionné ensemble les items qui leur semblaient les plus cohérents et les plus pertinents pour leur échelle, ils ont commencé les tests auprès de différents échantillons.

TABLEAU 4 - ECHELLE D'APPRENANCE (JORE 2012)

APP1. J'aime les études
APP2. J'ai tendance à saisir toutes les occasions d'apprendre
APP3. Je souhaite avoir toujours l'occasion de me former
APP4. Plus j'apprends, plus j'ai envie d'apprendre
APP5. Quand j'apprends, je me sens bien
APP6. Quand j'apprends, je m'épanouis

APP 1 « J'aime les études »

Cet item exprime un rapport affectif à l'objet contextualisé que sont les études.

APP 2 « J'ai tendance à saisir toutes les occasions d'apprendre »

Cet item renseigne la dimension conative ou motivationnelle de l'attitude apprenante. Il suppose une certaine vigilance ou attention quant aux occasions d'apprendre.

APP 3 « Je souhaite avoir toujours l'occasion de me former »

Comme l'item précédent, l'item 3 renseigne la dimension conative de l'attitude apprenante

APP 4 **«** Plus j'apprends, plus j'ai envie d'apprendre »

L'item 4 est rattaché à a dimension conative de l'attitude apprenante. Il mesure l'effet multiplicateur de l'engagement dans l'apprendre.

APP 5 « Quand j'apprends, je me sens bien »

Cet item 5 nous renseigne sur la dimension affective de l'attitude apprenante

APP 6 « Quand j'apprends, je m'épanouis »

Cet item 6 est une croyance favorable à l'apprendre, plus on apprend plus on contribue à son épanouissement.

Malgré l'intérêt de ce nouvel outil, les résultats obtenus doivent être maniés avec prudence. D'une part, l'outil est récent et encore insuffisamment utilisé pour identifier ses limites. D'autre part, deux dimensions au lieu de trois sont évaluées : la dimension affective (items 1, 2, 6) et la dimension conative (3, 4, 5). Cet outil ne mesure donc pas l'*apprenance* dans toutes ses dimensions puisque la dimension cognitive est absente. Nous proposons d'utiliser l'échelle à ce stade de maturité en considérant les scores des individus comme le reflet d'une tendance

générale, résultant des trois dimensions de l'*apprenance* étroitement liées et indissociables. Une version 2 est en cours d'élaboration par Grasset et al qui sera disponible en Mai 2019.

5.4 Enquête quantitative auprès de cadres utilisateurs des services de l'Apec

La notion d'employabilité s'est imposée dans notre environnement politique et économique et a pris la forme d'une injonction destinée aux salariés pour qu'ils soient partie prenante dans la construction et l'entretien de leur employabilité comme s'il s'agissait d'un avoir personnel Tiffon et al (2019). Le cas des cadres utilisateurs des services de l'Apec va pouvoir illustrer notre questionnement sur les dispositions à apprendre, l'employabilité et le développement des compétences.

On s'attachera à observer :

- le comportement des cadres utilisateurs des services de l'Apec face à leur apprentissage et à leur employabilité,
- leurs dispositions à apprendre dans le cadre de transitions professionnelles,
- leurs modes d'apprentissage,
- les caractéristiques individuelles concernant la personne, mais aussi les caractéristiques contextuelles et collectives.

5.5 L'enquête réalisée

L'enquête quantitative a été réalisée auprès de 400 cadres résidant dans l'ouest francilien en activité ou au chômage. La méthodologie de l'étude a consisté à observer le regard de ces cadres à travers les deux échelles d'apprenance 6 questions (Jore, 2012) et d'employabilité (Othmane, 2011) composé de 15 sous-échelles, représentant au total 123 questions afin de déterminer si un lien significatif les unit.

Un petit texte explicatif constitue la partie introductive du questionnaire. Dès l'ouverture du formulaire à remplir, les cadres interrogés trouvent une brève introduction au questionnaire qui leur indique les modalités de réponse ainsi que l'importance qu'il y a à répondre à toutes les questions. Nous rappelons également, dans cette première partie, qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, mais que seuls les points de vue personnels nous intéressent.

Le questionnaire a été administré par voie électronique auprès de 400 cadres que j'ai rencontrés sur l'année 2016 (de janvier à décembre 2016) dans le cadre de leur entretien en évolution professionnelle au sein de mon bureau à Nanterre (La Défense). 196 questionnaires

ont été retournés sur les 400 invitations suite à plusieurs relances réalisées par mail et par téléphone. Ce qui représente un taux de retour de 49% de réponses.

Le questionnaire est complété par les questions sociodémographiques suivantes :

- Sexe : homme / femme
- Age : entre 25 et 30 ans / entre 31 et 35 ans / entre 36 et 40 ans / entre 41 et 50 ans / plus de 51 ans
- Situation professionnelle : en emploi / sans emploi
- Expérience professionnelle totale : moins de 5 ans / entre 6 et 10 ans / entre 11 et 15 ans / entre 16 et 20 ans / plus de 20 ans
- Ancienneté dans l'entreprise (ou, si sans emploi, dans la dernière entreprise) : jusqu'à 5 ans / entre 6 et 10 ans / entre 11 et 15 ans / entre 16 et 20 ans / plus de 20 ans
- Niveau de diplôme : Bac ou équivalent / DEUG, BTS, DUT / licence / maîtrise ou master 1 / master 2, DESS, DEA ou diplôme d'ingénieur / doctorat
- Fonction dans l'entreprise (réponse libre codifiée)

5.6 Pré-traitement des réponses

Après relecture et contrôle des données, quelques non-réponses ont été repérées. Elles pouvaient poser des problèmes lors des calculs et ont donc été éliminées. La procédure d'imputation choisie est le remplacement par la moyenne des réponses données à la même question. Cette procédure a pour intérêt de ne pas modifier la moyenne de la variable.

Les scores sur chacune des échelles énumérées précédemment ont été calculés en additionnant les questions qui les composent.

Le score sur l'échelle d'employabilité EMP a été calculé en additionnant les valeurs des 123 variables composant les 15 échelles QP (qualités professionnelles), AD (anticipation et développement), RE (recherche d'emploi), DR (développement réseau) , EQ (équilibre), FP (flexibilité personnelle), EE (esprit d'équipe) FH (flexibilité horaire) FOR (formation), APR (apprentissage organisationnel), MOB (mobilité), EVA (évaluation), SSC (soutien du supérieur hiérarchique), SEP (sentiment d'efficacité personnelle) et LC (locus interne).

A noter : toutes les échelles se composent de questions dont les valeurs vont de 1 à 5. Une échelle composée de n questions pourra donc varier entre n et 5n. Par exemple, l'échelle d'apprenance APP, composée de 6 questions, prend des valeurs entre 6 et 30.

5.7 Présentation de la population interrogée

L'objectif de l'analyse statistique présentée ici est d'évaluer de façon quantifiée l'hypothèse d'un lien entre l'apprenance et l'employabilité, et éventuellement d'apporter des éléments d'information complémentaires autour de ces variables.

196 répondants sur les 400 ont retourné le questionnaire (128 femmes cadres et 68 hommes cadres). Ces cadres m'ont sollicitée sur l'année 2016 pour un rendez-vous dans le cadre du conseil en évolution professionnelle.

Les caractéristiques des cadres que nous rencontrons quotidiennement au sein de l'Apec sont décrites de la manière suivante dans le rapport annuel Apec (2017) :

- « Les cadres qui exercent une « veille » : ils sont attentifs et réceptifs à ce qui se passe, consultent les postes à pourvoir en interne ou les offres d'emploi à l'externe. Les démarches engagées se bornent à l'actualisation de leur CV, à l'utilisation d'une CVthèque, aux réseaux sociaux. Ils se tiennent prêts en quelque sorte, sans passer réellement à l'action. Ils sont en phase d'observation, en « alerte » mais sans être réellement « proactifs ».
- Les cadres qui sont « en recherche active » : ils sont plus entreprenants, plus dynamiques ; leurs démarches font preuve de davantage de détermination et indiquent une volonté affirmée de changement. Ils sont dans l'action. Au sein de leur structure, ils ont informé leur manager de proximité, les services RH et/ou leur hiérarchie de leur désir d'accéder à un nouveau poste et ont parfois déjà fait acte officiel de candidature. Parmi les initiatives amorcées en externe, on peut noter l'envoi de candidatures spontanées, l'activation de leur réseau personnel ou professionnel et la réponse à des offres d'emploi.
- Les cadres n'ayant effectué aucune démarche spécifique : ils ne sont pas en veille et n'ont entrepris aucune démarche active visant à déboucher sur un changement professionnel. »

Nous allons présenter dans le paragraphe suivant le modèle théorique de Bandura sur lequel je m'appuie dans le cadre de ma recherche afin d'analyser l'existence d'un lien significatif entre l'attitude d'apprenance et l'employabilité. En effet, Bandura parle de véritables apprenants, auteurs de leur propre développement et de leurs compétences. Il décrit une agentivité et une autodirection qui permettent une adaptation aux changements accélérés de l'environnement

5.8 La causalité triadique comme cadre théorique

Maintenant que nous comprenons mieux les concepts d'apprenance et d'employabilité et que nous avons pressenti des pistes possibles de liens, nous pouvons préciser le modèle théorique qui nous permettra de mener cette réflexion qui est celui de la théorie sociocognitive de Bandura in Carré (2004). En effet, Bandura précise que les trajectoires de vie sont au cœur de l'interdépendance des impacts personnels, comportementaux et environnementaux.

Dans la théorie sociocognitive, le comportement humain a un lien de réciprocité entre les facteurs comportementaux, personnels et environnementaux. Bandura considère « le sujet social comme un agent auto-organisateur, proactif, autoréfléchi et autorégulé qui négocie en permanence ses actions, ses affects, ses projets » (in Carré, 2004, p.18).

Selon Bandura : « le vecteur le plus puissant, dans l'ensemble des capacités autoréfléxives qui régissent les actions, les affects et les motivations humaines, est le sentiment d'efficacité personnelle ou auto-efficacité ». C'est selon lui, le fondement de la motivation, du bien-être et des réalisations humaines (Carré, 2004, p.41). Dans son modèle de la causalité triadique réciproque les sujets sociaux co-construisent leurs actions, ils sont capables d'élaborer des plans d'actions et d'acquérir de nouvelles connaissances. La théorie sociocognitive de Bandura est également une psychologie de la compétence qui s'appuie sur l'auto-efficacité constituée d'un ensemble de croyances qui forment le sentiment d'efficacité personnelle.

Pour Bandura : « la grande variabilité des conduites humaines est caractérisée par la rapidité de l'adaptation des humains aux changements eux-mêmes accélérés par l'environnement, qui sont des preuves suffisantes des possibles de l'auto-transformation des sujets sociaux » Carré (2004, p.20).

Nous sommes au cœur du sujet de cette thèse concernant cette nouvelle posture de l'individu qui doit répondre aux enjeux d'une société du savoir (Carré, 2005). Une des caractéristiques majeures de la théorie de Bandura est de mettre en avant le rôle de la personne dans ce qu'il appelle l'agentivité humaine. Il affirme que nous procédons nous-mêmes à l'organisation de nos actions de manière agile et saisissons les opportunités.

L'individualisation est, d'après Beck (2001, p.23) :

> Une contrainte, devenu paradoxale, à la réalisation de soi : les chances, les dangers et les ambivalences biographiques, qui auparavant étaient pris en charge par un groupement familial, dans la communauté locale, en référence à des règles corporatives ou à des classes sociales, doivent désormais être pris en compte, interprétés et élaborés par l'individu seul

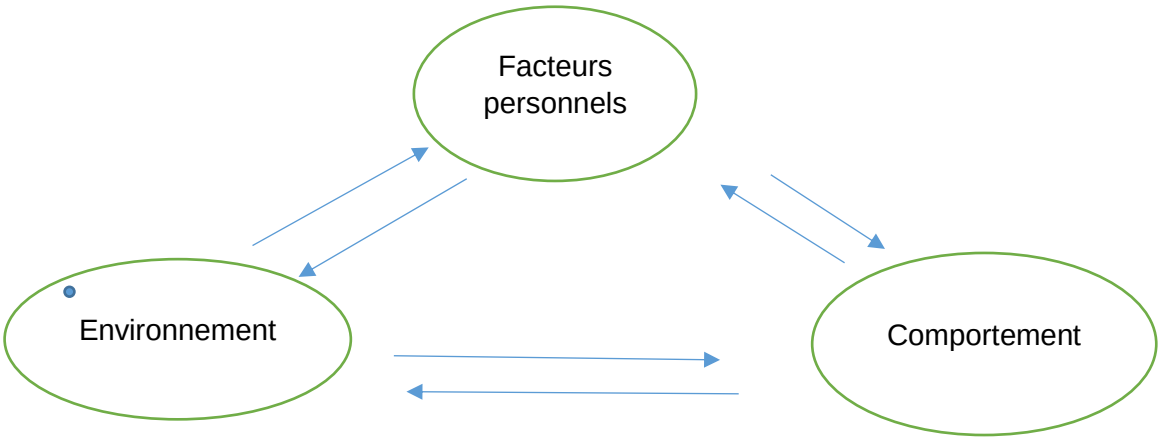
Dans les termes de Bandura cité par Carré (2004, p.15) :

> La théorie de l'apprentissage social tente d'expliquer le comportement humain en termes d'interactions continues entre les déterminants cognitifs, comportementaux. C'est dans le processus du déterminisme réciproque que réside la possibilité pour les individus d'influencer leur propre destinée ainsi que les limites de l'auto-direction.

Par sa modélisation de la causalité triadique réciproque, la théorie sociocognitive de Bandura reconnait que l'individu est acteur de son devenir, relié à ses contextes, coproducteurs de sa vie.

Les trois facteurs sont en interaction : Les facteurs internes à la personne (P) concernent les situations vécues au plan cognitif. Les caractéristiques du comportement (C) déterminent les modèles d'action et comportementaux. Les contraintes de l'environnement représentent l'environnemental (E). La participation spécifique de chacun des facteurs dépendra des situations ou difficultés. Selon ce modèle, il y a une influence distincte entre les facteurs environnementaux, comportementaux et personnels cognitifs.

FIGURE 10 - LA CAUSALITE TRIADIQUE RECIPROQUE BANDURA (2003)



Pour cerner la façon dont fonctionne dans la théorie sociocognitive le modèle triadique, on doit comprendre que les trois déterminants sont en interaction permanente. (Carré, 2004, p.37) « Le sens du modèle implique que les trois facteurs agissent selon des combinatoires variables, selon une causalité bidirectionnelle et des situations de vie (Figure 1). Les facteurs entreront en relation réciproque dans une dynamique auto-entretenue ». C'est ce que nous

allons voir dans les chapitres suivants en l'illustrant à chaque fois par des contextes en lien avec les trois séries de déterminants.

La première configuration (facteurs personnels et comportements) dans le cadre de notre recherche montre les conceptions et croyances des individus. La perception qu'ils ont d'eux-mêmes, leurs aspirations vont façonner leurs intentions et orienter leurs comportements. Nous pourrons l'observer dans notre étude en particulier à travers les 17 questions sur le sentiment d'efficacité personnelle et les 9 questions sur le locus interne par Othmane (2011).

Bandura (2003) démontre le rôle déterminant du sentiment d'efficacité personnelle dans les modifications du comportement. Les personnes par le biais de l'expérience peuvent transformer leurs systèmes de croyances. Ce sont ces processus de soi comme les représentations de ses succès ou échecs professionnels qui entrainent une augmentation ou une diminution de son sentiment d'efficacité professionnelle.

« L'auto-efficacité perçue concerne les croyances dans leurs capacités à agir de façon à maîtriser les événements qui affectent leurs existences. Les croyances d'efficacité forment le fondement de l'agentivité humaine (*human agency).* Si les gens ne pensent pas qu'ils peuvent produire les résultats qu'ils désirent par leurs actions, ils ont peu de raisons pour agir et persévérer en face des difficultés » (Bandura cité par Carré, 2004, p.41)

Cette citation de Bandura prend tout son sens dans le cadre professionnel car si l'individu perçoit qu'il détient la capacité de prendre en charge son efficacité professionnelle, cela sera déterminant pour qu'il puisse ou non se risquer à exercer un contrôle sur son employabilité. « Dans le cadre de la recherche d'emploi, plus les croyances d'efficacité perçue sont élevées, plus la capacité à trouver un travail et se présenter suffisamment bien pour obtenir le poste augmente.» (Bandura, 2007, p. 287).

Dans le cadre des changements d'organisation actuels dans les entreprises les salariés sont amenés à adopter de nouvelles postures cognitives. Les salariés qui travaillaient sans avoir besoin d'outils numériques sont désormais amenés à renseigner plusieurs interfaces informatiques. Ils doivent apprendre à argumenter avec d'autres équipes qui sont loin de leur périmètre. Auparavant, ils avaient peu de rapport avec leurs clients alors que maintenant la satisfaction du client les contraint à être confrontés quotidiennement aux réclamations. De nouveaux lieux, de nouveaux processus vont les amener à développer de nouveaux rapports sociaux dans le cadre de leurs apprentissages. C'est dans un environnement imposé qu'ils anticipent agissent, s'autorégulent de façon réactive.

En ce qui concerne les mutations, les relocalisations et les mobilités exigent des cadres l'acquisition de compétences pour répondre aux nouvelles exigences professionnelles. De nouvelles industries et services apparaissent tandis que certains déclinent par obsolescence

technologique. Les entreprises doivent constamment être innovantes pour survivre et prospérer. Le cycle d'un produit s'est fortement réduit, nécessitant des changements rapides. Par conséquent, c'est le sujet apprenant qui construit ses compétences dans des situations plus ou moins facilitantes. Dès lors, l'acteur principal du processus de formation devient le sujet social adulte, désormais identifié comme apprenant. Désormais face à la montée des besoins en compétences, la notion d'apprenance qui représente des dispositions cognitives affectives et motivationnelles devient dans un environnement en transformation permanente, l'attitude favorable à l'implication dans la formation tout au long de sa vie.

Le parcours professionnel requiert de plus en plus des connaissances et des compétences renouvelées, par conséquent, l'atteinte des objectifs au travail repose fréquemment sur le sentiment d'efficacité personnelle. Communiquer, se créer de nouveaux réseaux, gérer les nouvelles contraintes de son activité professionnelle sont les compétences qui permettent aux individus d'identifier de nouvelles opportunités professionnelles.

Résumé

De manière continue, l'individu manipule de l'information et fait des choix dans le cadre de son environnement pour mettre en place les actions les plus adaptées. Dans ce contexte riche en situations variables il décide d'agir, ou de ne pas le faire, en fonction des facteurs de succès. On peut le remarquer en situation d'apprentissage, ou lorsqu'il mobilise ses ressources face aux actions à réaliser. Bandura insiste sur le fait que l'on peut modifier son environnement par la pensée. Il précise dans sa théorie sociocognitive que nos pensées, représentations jouent un rôle déterminant de médiation. ? Ce sont les anticipations qui nous transforment pour donner un comportement adapté face aux situations. Bandura parle de capacité d'influence réciproque.

6 Exposé des résultats

Dans ce chapitre nous allons analyser et commenter chaque résultat obtenu pour chacune des échelles et en tirer quelques conclusions partielles Nous verrons dans un premier temps les caractéristiques de cet échantillon de cadres. Dans une deuxième étape, nous analyserons les réponses obtenues pour chaque échelle et nous terminerons par des tests de significativité avec le score d'apprenance et le score d'employabilité pour les différentes variables socio-démographiques.

6.1 Caractéristiques démographiques

Nous indiquerons d'abord afin de visualiser les caractéristiques de cet échantillon les distributions des caractéristiques sociodémographiques des répondants.

	n	%
Homme	68	35%
Femme	128	65%
Total	196	100%

TABLEAU 5 - REPARTITION DES CADRES SELON LE SEXE

Selon ce que nous montre le tableau de répartition de notre population par sexe, on observe que notre population est pour 2/3 composée de femmes et d'hommes à 1/3. Cette disparité entre les hommes et les femmes ne nous surprend pas puisque le nombre de femmes utilisatrices des services de l'Apec est supérieur à celui des hommes. Les femmes connaissent de nombreuses interruptions dans leur parcours professionnel, ont des évolutions professionnelles plus dispersées, précaires avec une pratique du temps partiel plus fréquent, qui les contraignent souvent à faire appel aux services de l'Apec pour se repositionner sur la sphère professionnelle et réintégrer des emplois plus stables. Des études statistiques ont montré que le fait pour certaines femmes d'avoir plus de deux enfants, affaiblit leur taux d'activité et pour celles qui sont en emploi, augmente le travail à temps partiel Moschion (2009).

Les hommes qui viennent à l'Apec sont plus souvent dans une demande de cadrage et de réflexion pour évoluer dans leur posture professionnelle et de consolidation pour un nouvel emploi et/ou de nouvelles formations. Ils viennent pour échanger sur l'évolution des rémunérations et comment ils vont pouvoir négocier.

TABLEAU 6 - ÂGE

	n	%
Entre 25 et 30 ans	*9*	*5%*
Entre 31 et 35 ans	*15*	*8%*
Entre 36 et 40 ans	*24*	*12%*
Entre 41 et 50 ans	86	44%
Plus de 50 ans	62	32%
Total	196	100%

Ce tableau descriptif de notre population selon l'âge, nous indique une représentation plus marquée des personnes entre 41 ans et 50 ans avec 44% de note échantillon, et des plus de 50 ans qui représentent 32% des individus.

Ces chiffres nous paraissent cohérents avec notre pratique empirique, et les statistiques régulières Etude Apec (2017). Pour cause, les tranches d'âge 25-30 ans et 31-35 ans sont moins nombreuses et peu utilisatrices des services de l'Apec car elles bénéficient d'une mobilité interne et externe importante + 56% Apec (2017). Lorsque ces personnes sollicitent les services de l'Apec, elles sont en attente de conseils de mi-temps de carrière concernant des changements de postes, ou des questions relatives à des projets de formation.

Les deux dernières tranches d'âge (41-50 ans et plus de 50 ans) qui sont les plus représentées, sont dans une attente et un questionnement face à un taux de mobilité externe qui s'érode et un chômage plus important. rapport Insee (2018) rappelle « qu'ils ne sont pas les plus prisés par les recruteurs, ces derniers privilégiant l'embauche de cadres ayant moins de dix ans d'expérience ».

TABLEAU 7 – DUREE TOTALE DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

	n	%
0 à 5 ans	*9*	*5%*
6 à 10 ans	*19*	*10%*
11 à 15 ans	*26*	*13%*
16 à 20 ans	*40*	*20%*
Plus de 20 ans	102	52%
Total	196	100%

Dans notre échantillon, les personnes les plus représentées sont celles ayant plus de 20 ans d'expérience professionnelle. Elles représentent près de 52% de notre population contre 20% pour les personnes ayant entre 16 ans et 20 ans d'expérience et respectivement 13% pour les personnes entre 11 et 15 ans d'expérience, 10% pour les personnes entre 6 et 10 ans d'expérience et, enfin 5% pour les personnes n'ayant pas ou peu d'années de travail. Les

durées d'expérience de 0 à 5 ans et de 6 à 10 ans sont les moins représentées car ce sont durant ces années que se construit le capital compétence et les mobilités en interne sont plus aisées au sein des organisations Apec (2018).

Le début de carrière (jusqu'à 15 ans d'expérience) est une période où l'on s'interroge sur ses buts professionnels et sur la possibilité de trouver un chemin prometteur permettant de se réaliser dans un secteur de pointe. Les cadres qui sont demandeurs des services de l'Apec se demandent : « Quelles sont mes forces, mes capacités et les compétences qui me permettraient d'avoir accès à une nouvelle trajectoire ? » Apec (2017)

Le milieu de carrière (entre 11 et 20 ans d'expérience) est une période où les mobilités internes sont moins aisées, peu d'opportunités se présentent et les cadres rencontrent des difficultés à vendre à l'extérieur des expertises spécialisées dans de nouveaux secteurs Apec (2017)

Enfin, les expériences longues (de plus de 20 ans) sont surreprésentées car, ce sont les cadres séniors qui souhaitent utiliser leur capital expérience pour réorienter leur trajectoire mais leur séniorité n'est pas un facteur attractif sur le marché de l'emploi. Ils connaissent des difficultés de mobilité, voire de maintien dans l'emploi, croissantes avec l'avancée en âge Apec (2017). La dernière étude de l'association solidarités nouvelles face à l'emploi (2019, p.20)) confirme les difficultés que rencontre cette catégorie

> Malgré ces constats, la thématique spécifique du retour à l'emploi des seniors occupe une place mineure dans la politique de l'emploi définie par les pouvoirs publics qui ont préféré accorder une priorité à la lutte contre le chômage des jeunes. Alors que l'âge moyen de départ à la retraite ne cesse de reculer et devrait se situer autour de 64 ans dans le cadre de la réforme gouvernementale.

Les plus de 50 ans sont plus exposés que les autres au chômage de longue durée : 58% sont concernés contre 42% des 25 à 49 ans » (Rapport SNC 2019).

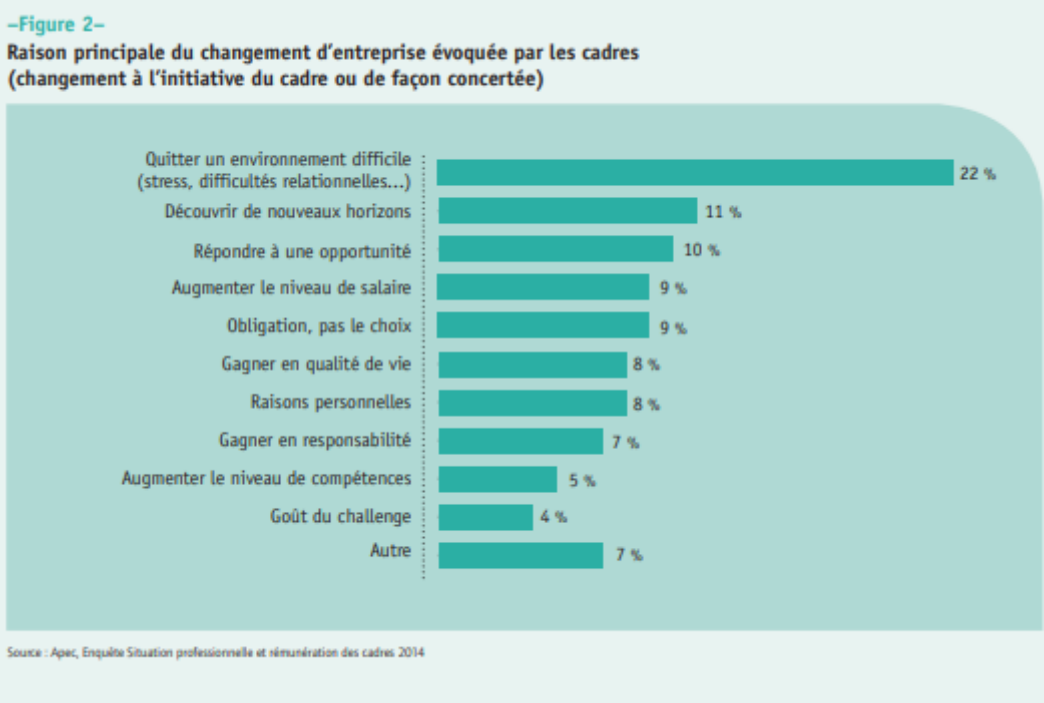
TABLEAU 8 – ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE ACTUELLE / LA DERNIERE ENTREPRISE

	n	%
5 ans ou moins	112	57%
6 à 10 ans	*35*	*18%*
11 à 15 ans	*17*	*9%*
16 à 20 ans	*18*	*9%*
Plus de 20 ans	*14*	*7%*
Total	196	100%

Notre tableau de la variable « ancienneté dans l'entreprise actuelle/dernière entreprise », montre que notre échantillon est composé à 57% de personnes ayant moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Viennent ensuite à 18% les personnes ayant entre 6 et 10 ans d'ancienneté contre respectivement 9% pour les personnes entre 11 et 20 ans, 9% également pour les personnes ayant entre 16 et 20 ans d'ancienneté. Les personnes ayant plus de 20 ans d'ancienneté dans leur entreprise représentent 7% de notre échantillon.

Dans cet échantillon, les durées d'ancienneté dans l'entreprise de moins 5 ans sont fortement représentées : il s'agit de cadres très demandeurs d'entretiens de conseil concernant l'évaluation de leurs opportunités en externe, l'augmentation de leur salaire, ou un besoin de support pour construire différentes hypothèses pour développer de nouvelles compétences, accroitre leur mobilité afin de faciliter leurs négociations. L'étude de l'Apec (2014) sur les mobilités externes confirme cette situation, comme par exemple « saisir une opportunité ou augmenter son niveau de salaire (plus souvent cité par les cadres âgés de moins de 40 ans). Voir tableau ci-dessous pour illustration.

FIGURE 11 - LES CHANGEMENTS D'ENTREPRISE



Source : Etude Apec (2014), situation des cadres.

Au-delà de 15 ans d'ancienneté, on trouve moins de cadres : ceux qui viennent sont à la recherche de conseils leur permettant de trouver des formations ou préparer leurs entretiens professionnels en interne. Ces cadres sont moins enclins à rechercher une mobilité externe et ne se risquent pas à quitter leur entreprise. Cela démontre également que les entreprises se

transforment, se réorganisent et les expériences au sein d'une même entreprise dépassant plus de 10 ans se raréfient comme nous pouvons le constater à travers ces chiffres.

TABLEAU 9 – NIVEAU DE DIPLOME

	n	%
Bac ou équivalent	*6*	*3%*
DEUG, BTS, DUT	*27*	*14%*
Licence	*14*	*7%*
Maîtrise, Master 1	*38*	*19%*
Bac +5 ou plus	111	30%
Master 2, DESS, DEA, diplôme d'ingénieur, diplôme d'école Bac +5	*106*	*24%*
Doctorat	*5*	*3%*
Total	196	100%

Les personnes ayant un bac+2 ou moins représentent 17% de notre échantillon, contre 7% pour les licenciés et 19% pour les Bac+4. Il est intéressant de voir que nous avons ici près de 17% de cadres ayant un Bac et/ou Bac+ 2. Ces personnes ont souvent bénéficié de promotions et/ou de formations en interne leur permettant de gravir les échelons et ainsi de pouvoir prétendre à ces fonctions d'encadrement.

Les diplômes les plus représentés sont les Bac +5, maîtrise, master 2 / DESS / DEA avec près de 30% de notre échantillon. De nombreuses actions sont dédiées à ces catégories de jeunes diplômés ou cadres issus de l'enseignement supérieur. Des offres de conseil et de nombreux évènements leur sont destinés pour leur permettre d'établir un choix d'orientation et une étude pertinente des secteurs qui bougent. La catégorie la moins représentée ici est celle des personnes possédant un Doctorat (3% de notre échantillon). Quels que soient les niveaux de diplômes représentés ici, les cadres de ces différentes catégories sont assez informés sur les activités de l'Apec et en particulier sur l'accompagnement individuel dans le cadre du conseil en évolution professionnelle. Les cadres qui sollicitent les services de l'Apec sont fortement diplômés et soucieux de la pérennité de leur activité professionnelle, ils sont nombreux à nous rendre visite pour des conseils de carrière.

Ce qu'il faut retenir :

Les cadres qui se rendent à l'Apec ont un niveau de diplôme élevé, ce sont ceux qui utilisent le plus les services d'accompagnement. Ils portent une attention particulière à leurs évolutions professionnelles et sont à l'écoute du marché. Ceux qui sont moins diplômés, sont peu nombreux car ils sont conscients que pour certains postes de cadres des cursus de Bac+5 sont exigés. Les Docteurs n'ont pas identifié l'Apec comme ressource pour leur recherche d'emploi et préfèrent privilégier les réseaux de pairs ou les sites spécialisés.

TABLEAU 10 – FONCTION OCCUPEE

	n	%
Commercial, marketing, communication	63	32%
Juridique, formation, ressources humaines, enseignement	57	29%
Industrie, BTP, services techniques	27	14%
Etudes, R&D, informatique	25	13%
Gestion	24	12%
Total	196	100%

Dans notre échantillon, les fonctions les plus représentées sont celles liées au commercial, marketing, et à la communication avec 32% de la population, contre 29% pour les personnes travaillant dans les secteurs du juridique, de la formation, des ressources humaines et de l'enseignement. 14% des personnes interrogées occupent des fonctions dans l'industrie le BTP, les services techniques, 13% occupent des fonctions dans les bureaux d'études, la R&D, l'informatique, et enfin 12% occupent des fonctions liées à la gestion au sens large.

Ce qu'il faut retenir

Les fonctions commerciales, marketing sont nombreuses car ce sont celles qui ont le plus évolué ces dernières années suite à une digitalisation forte des activités. De nouvelles applications sont apparues et les cadres qui ont sollicité nos services n'avaient pas perçu le virage technologique, et avaient donc fait peu de formations. Le référentiel de l'Apec (2015) sur les métiers en émergence démontre que l'innovation, la transformation a reconfiguré toute la carte de ces métiers suite aux évolutions de consommation. Les métiers du numérique, les fonctions juridiques et RH ont connu de profondes transformations et ont traité de nouveaux sujets, certains métiers et/ou certaines compétences ont émergé comme responsable de la diversité ou encore consultant spécialisé dans les risques psycho-sociaux. Apec (2015)

TABLEAU 11 – SITUATION PROFESSIONNELLE

	n	%
En emploi	101	52%
Sans emploi	95	48%
Total	196	100%

Dans notre échantillon, les personnes les plus représentées sont en emploi à 52% contre les sans emploi, qui représentent 48% des personnes. Ces données montrent un relatif équilibre entre les 2 situations représentées un peu différentes de la population qui utilise en général nos services puisque ce rapport est de 62% de personnes en emploi utilisant nos services (60339 cadres) contre 38% des personnes sans emploi (36000 cadres). Apec (rapport annuel 2017/2018).

Ce qu'il faut retenir :

Les cadres actifs sont nombreux à solliciter les services de l'Apec pour leur mobilité professionnelle par l'intermédiaire du conseil en évolution professionnelle ou par leur RH qui les invitent à consulter l'Apec. Pour les cadres qui sont sans emploi, ils viennent grâce aux conseils du pôle emploi qui a signé une convention de partenariat avec l'Apec. Dans cet échantillon, on retrouve une répartition presque équilibrée entre sans emploi et en emploi. Ceci s'explique par le fait que les cadres connaissent parfaitement nos services et que nous sommes identifiés par les deux catégories comme les interlocuteurs clés sur le marché de l'emploi cadre. Ces cadres ont eu recours au moins une fois aux services d'accompagnement de l'Apec.

6.2 Réponses aux échelles

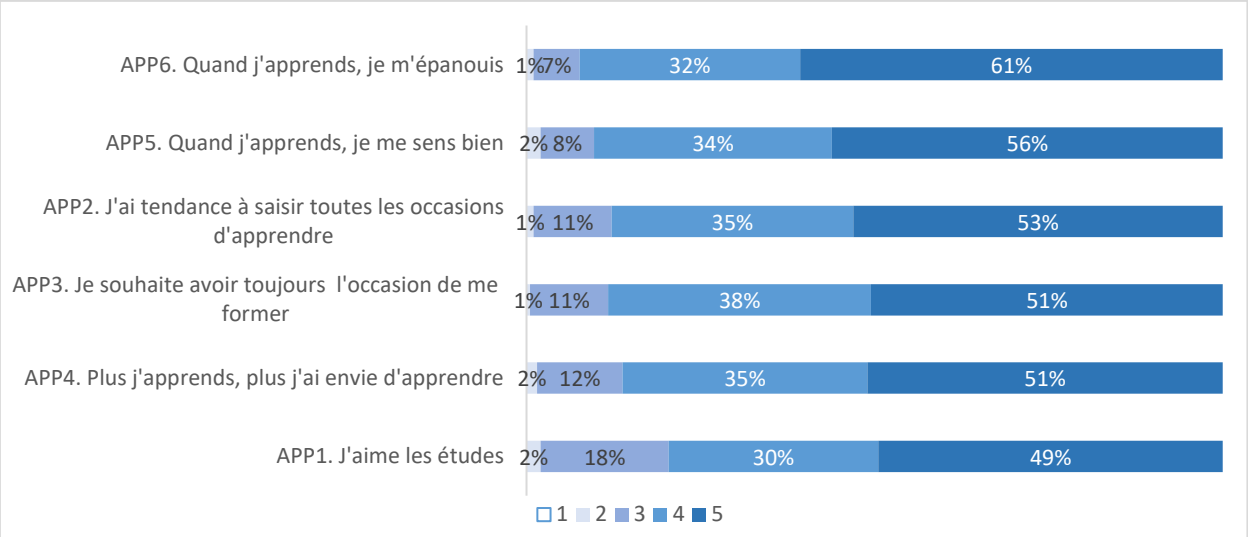
Les réponses sont présentées ici pour chaque sous-échelle (regroupées par échelle) sous forme de répartition en pourcentage des réponses données, de **1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord**. Les non-réponses sont exclues du calcul.

Pour chaque résultat des différentes échelles nous procéderons à une description détaillée des réponses et préciserons ensuite ce qu'il faut retenir. Ce travail va nous permettre de repérer les résultats les plus significatifs au regard des dispositions de ces cadres.

On trouvera en annexe les tableaux détaillés donnant les effectifs des réponses à chaque question ainsi que des non-réponses.

6.2.1 L'échelle d'apprenance

FIGURE11 - ECHELLE D'APPRENANCE



Nous avons choisi de représenter ici les items non pas de manière linéaire comme dans l'échelle d'apprenance mais, en fonction de leur représentativité dans notre échantillon.

En toute première lecture, on peut identifier que les cadres de cette étude qui ont répondu aux 6 items de l'apprenance déclarent posséder des dispositions favorables à l'acte d'apprendre dans toutes les situations. On constate que les items APP2 «J'ai tendance à saisir toutes les occasions d'apprendre », APP4 « Plus j'apprends, plus j'ai envie d'apprendre », APP5 « Quand j'apprends, je me sens bien » et APP6 « Quand j'apprends, je m'épanouis » ont obtenu des nombres de réponses.

L'item qui a recueilli le plus fort taux d'accord est l'item 6 « Quand j'apprends, je m'épanouis ». 61% des personnes interrogées se disent tout à fait d'accord avec l'idée qu'apprendre est source d'épanouissement contre 32% qui se disent plutôt d'accord, 7% qui ne se prononcent pas vraiment et seulement 1% qui sont plutôt pas en accord avec cette affirmation.

Le second item qui a recueilli le plus fort taux d'accord est l'item 5 « Quand j'apprends, je me sens bien ». Ils sont 56% à être tout à fait d'accord avec cette affirmation selon laquelle apprendre est source de bien-être. 34% des personnes sont plutôt d'accord avec cette idée, contre 18% qui ne se prononcent pas et 2% des personnes qui déclarent n'être plutôt pas d'accord avec cette affirmation. On peut penser que pour les premiers, les émotions et sentiments ressentis quand ils apprennent sont très positifs, tant et si bien qu'ils se sentent physiologiquement et psychologiquement bien. Pour les derniers en revanche (2% de notre échantillon), ils auraient plutôt tendance à ressentir des émotions désagréables quand ils apprennent alors que près des 34% des personnes n'arrivent pas à définir ou ne ressentent rien de « spécial » quand ils sont en situation d'apprentissage.

Pour illustrer ces propos sur les 2 items susmentionnés, Bandura nous rappelait que plus l'apprenant possède une bonne impression de ses émotions plus il manifestera un fort engagement dans l'apprentissage (.Bandura, p.281)

Concernant le 3ème item ayant obtenu le plus fort taux d'accord, « j'ai tendance à saisir toutes les occasions d'apprendre », nous constatons que près de 88% des cadres de notre échantillon se disent proactifs dans leur apprentissage et, cherchent de manière constante des occasions d'apprendre et, de faire évoluer leur savoirs. 11% des personnes n'ont pas le sentiment de chercher régulièrement ces occasions d'apprendre contre 1% qui estiment ne pas être dans cette tendance.

Avec le 4ème item qui pose la question du rapport au savoir de l'apprenant dans le futur, « je souhaite avoir toujours l'occasion de me former », nous constatons que 89% des personnes interrogées sont plutôt d'accord. 11% des personnes ne sont ni en accord, ni en désaccord avec cette idée. Ils n'ont donc pas le sentiment que l'opportunité de se former régulièrement dans ce contexte changeant peut avoir un impact sur leur avenir professionnel. 1% de notre échantillon n'est pas d'accord avec cette idée et n'a donc pas le souhait de se former de manière permanente.

L'item 5, « Plus j'apprends, plus j'ai envie d'apprendre » pose la question des effets produits par les apprentissages sur l'apprenant lui-même -l'envie encore plus forte d'apprendre en lien avec ses objectifs personnels et professionnels. 51% de notre échantillon est tout à fait d'accord avec cette idée. 35% des personnes sont plutôt d'accord alors que 12% des personnes ne se prononcent pas vraiment contre 2% des personnes qui ne sont pas d'accord avec cette idée.

Le dernier Item « J'aime les études », celui ayant recueilli le taux d'accord le moins fort de tous, nous apprend que 49% des personnes sont tout à fait d'accord avec cette idée contre 30% plutôt d'accord et, respectivement 18% des personnes qui ne se prononcent pas et, 2% qui sont ne sont pas du tout d'accord avec cette idée. On peut imaginer que le terme « étude » qui a une connotation plutôt académique faisant souvent référence à la salle de cours puisse susciter moins d'adhésion aujourd'hui que nous évoluons dans des contextes qui ne nécessitent plus systématiquement d'être en classe pour apprendre et encore moins « d'aimer être en cours pour apprendre ».

Ce qu'il faut retenir

Apprendre pour ces cadres semble être du plaisir, ils se disent motivés en toute circonstance. La plupart des cadres de cette enquête déclarent saisir toutes les occasions d'apprentissage mises à leur disposition dans des contextes formels et informels. Ils estiment être des travailleurs du savoir dont l'apprentissage fait partie intégrante de leur identité professionnelle.

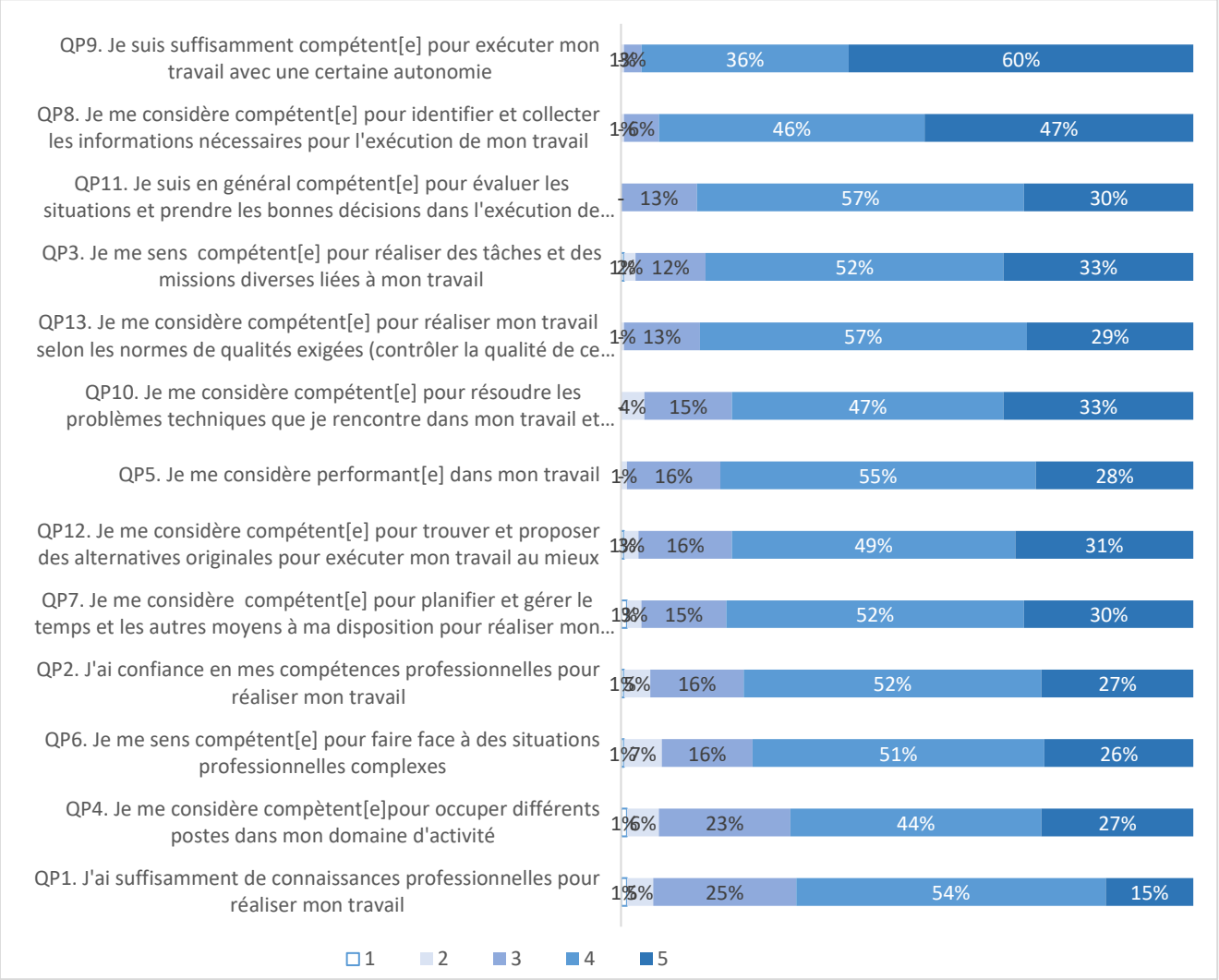
Dans cet échantillon la position de chacun dans la sphère du savoir montre un individu ou sujet social apprenant qui se proclame coresponsable de sa formation qui intègre le développement de l'apprentissage afin d'acquérir des compétences en continu. Les dernières études de l'Apec (2019), Dares (2018), Insee (2017) montrent des cadres apprenants qui estiment que c'est un passage obligé pour sécuriser leurs parcours professionnels dans un contexte de transformation. Cela installe les cadres dans des exigences de flexibilité dues aux aléas des marchés, des productions Bouquin (2016). Cette montée en puissance des facteurs cognitifs dans le cadre du travail est liée aux transformations numériques, technologiques. En effet, la révolution numérique a impacté très largement les cadres dans leurs modes d'apprentissage. Selon l'étude Apec (2017) sur la transformation du rôle des cadres, 76 % des cadres déclarent que dans leur entreprise, la transformation numérique est soit déjà achevée, soit en cours.

Dans ce qui suit, nous allons examiner les réponses de notre échantillon aux différentes dimensions qui constituent l'échelle d'employabilité. Comme précédemment, nous présenterons nos résultats non pas dans l'ordre linéaire proposé initialement pour chaque item par Othmane (2011) mais, selon l'importance de chaque item et la représentativité de chaque item pour notre échantillon.

6.2.2 Echelle d'employabilité de Othmane

6.2.2.1 L'échelle « qualités professionnelles »

FIGURE 12 - QUALITES PROFESSIONNELLES



Lorsque nous observons ce graphique des réponses à la dimension « Qualités professionnelles » de l'échelle d'employabilité, nous pouvons remarquer d'emblée que les items ayant recueilli le plus fort taux d'adhésion sont les items QP9 et QP8 qui traitent respectivement de la perception des personnes quant à leur autonomie dans le travail ainsi que leur capacité à identifier les informations importantes pour accomplir leurs différentes missions. S'agissant de l'item QP9, ils sont près de 96% à être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'idée qu'ils sont suffisamment compétents pour exécuter le travail en toute autonomie contre 4% plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord avec cette affirmation. En ce qui concerne l'item QP8, ils sont 93% à s'estimer tout à fait ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle ils sont compétents pour identifier les informations nécessaires à l'exécution de leur

travail contre 7% des personnes plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord avec cette affirmation.

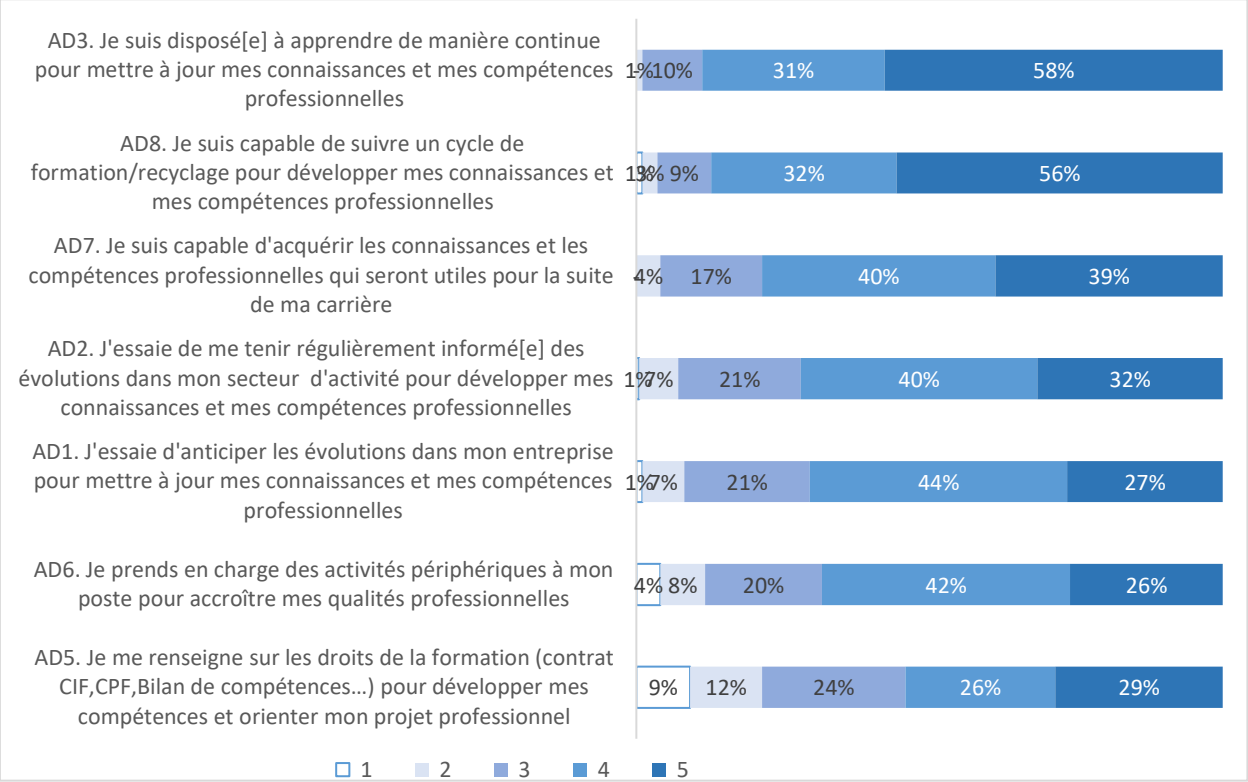
Si nous regardons maintenant les items QP11, QP3, QP13, QP10, QP5, QP12, QP7, QP2 et QP6, nous observons des taux de réponses similaires aux différentes affirmations. Ils sont près de 90% à être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'idée qu'ils sont suffisamment compétents et/ou performants pour analyser les situations et trancher, réaliser les tâches et missions diverses liées à leur fonction, avec la qualité attendue d'eux, en résolvant les problèmes techniques rencontrés grâce des alternatives originales. Ils savent planifier et gérer leur temps, ont confiance en eux dans le travail. Se sentent compétents pour résoudre des situations complexes.

Ce qu'il faut retenir :

Ces cadres assurent qu'ils peuvent occuper différents postes dans leur domaine d'activité ou qu'ils ont suffisamment de connaissances pour mener à bien leurs missions. Ils disent ne pas douter de leur capacité à réaliser leurs missions et d'y apporter toute la performance nécessaire. Cette agilité dans leurs missions semble être une dynamique pour ces cadres, ils prétendent ne pas avoir de crainte face à la complexité des situations.

6.2.2.2 L'échelle « anticipation et développement » 7 items

FIGURE 13 - ANTICIPATION ET DEVELOPPEMENT



S'agissant du graphique portant sur la dimension « anticipation et développement », les items ayant recueilli le plus fort taux d'adhésion sont les items AD3 « Je suis disposé à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes compétences » et AD8 « je suis capable de suivre un cycle de formation /recyclage pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles » ceux-ci traitent respectivement du souhait des personnes d'apprendre tout au long de leur vie pour mettre à jour à jour les connaissances et compétences et, de leur capacité de suivre une formation. Ils sont 89% à dire qu'ils souhaitent (tout à fait ou plutôt d'accord) apprendre de manière continue pour réactualiser leurs connaissances et compétences professionnelles contre 10% qui sont ne se prononcent pas et, n'ont donc pas forcément envie d'avoir à apprendre de manière continue. Une minorité soit 1% de l'échantillon ne se sent plutôt pas en accord avec cette idée. Ils sont 88% à se sentir capables (tout à fait ou plutôt d'accord) de suivre un cycle de formation pour développer leurs connaissances et compétences professionnelles, 9% des personnes ne se prononcent pas sur cet item contre 3% qui nous disent ne pas se sentir en capacité de suivre un cycle de formation pour développer leurs connaissances et compétences professionnelles.

L'item AD7, nous apprend qu'ils sont 79% à se sentir en capacité d'acquérir les connaissances et compétences utiles pour la suite de leur carrière. 17% des personnes ne se prononcent pas

contre 4% des personnes qui ne se sentent pas en capacité d'acquérir ces nouvelles connaissances et compétences pour la suite de leur carrière.

L'item AD2, nous apprend qu'ils sont 72% à se sentir proactifs dans la veille concernant les évolutions en cours dans leur secteur d'activité. 21% des personnes interrogées ne se prononcent pas sur ce point contre 7% qui n'ont clairement pas le sentiment de suivre les évolutions en cours dans leur secteur.

L'item AD1, nous apprend qu'ils sont 71% à être en d'accord avec l'idée selon laquelle ils essayent d'anticiper les évolutions dans leur entreprise pour mettre à jour leurs connaissances et compétences. 21% des personnes ne se prononcent pas contre 8% des personnes qui n'ont pas le sentiment de faire cet effort d'anticipation.

L'item AD6, nous apprend qu'ils sont 68% à prendre en charge tâches périphériques à leurs activités pour accroître leurs qualités professionnelles. 20% ne se prononcent pas contre 12% des personnes qui ne le font pas.

Avec l'item AD5, nous pouvons dire pour finir qu'ils sont 55% à s'informer sur les droits de la formation pour orienter leur projet professionnel, 24% qui ne se prononcent pas et 21% à ne pas le faire. On peut faire remarquer que c'est l'item qui a recueilli le plus fort taux de désaccord parmi l'ensemble des propositions de cette dimension portant sur l'anticipation et le développement des compétences et connaissances professionnelles.

Ce qu'il faut retenir :

Ce que nous retenons des données susmentionnées, c'est que les cadres de cette étude déclarent avoir pris conscience que savoir ce que sera demain est plus confortable pour assurer le présent. Ils déclarent avoir pris conscience que les temporalités changent et s'adaptent ou se réadaptent à des espaces professionnels momentanés. Les effets déstabilisateurs de notre environnement semblent avoir provoqué chez ces cadres des anticipations opératoires concentrées sur la prévention, la précaution. Il s'agit pour eux de mettre place des actions adaptées comme se perfectionner tout au long de leur parcours professionnel pour éviter que ne survienne telle ou telle forme d'avenir jugée indésirable mais inéluctable si aucune initiative n'est prise. Ils sont confrontés à une multitude de situations professionnelles et sont contraints d'acquérir la faculté de transposer leurs compétences en situations nouvelles. C'est par rapport aux risques que présente cet environnement changeant qu'ils indiquent se perfectionner et apprendre de manière continue. Ils déclarent s'informer, rechercher des informations afin d'identifier les nouvelles compétences à acquérir. On peut considérer au travers des réponses obtenues qu'ils ont développé une personnalité proactive pour la majorité d'entre eux qui est vue comme une propension à agir pour influencer leur

propre environnement, persévérer pour apporter des changements et améliorer la situation. C'est un trait adaptatif qui conduit à être plus performant et à réaliser de meilleurs résultats.

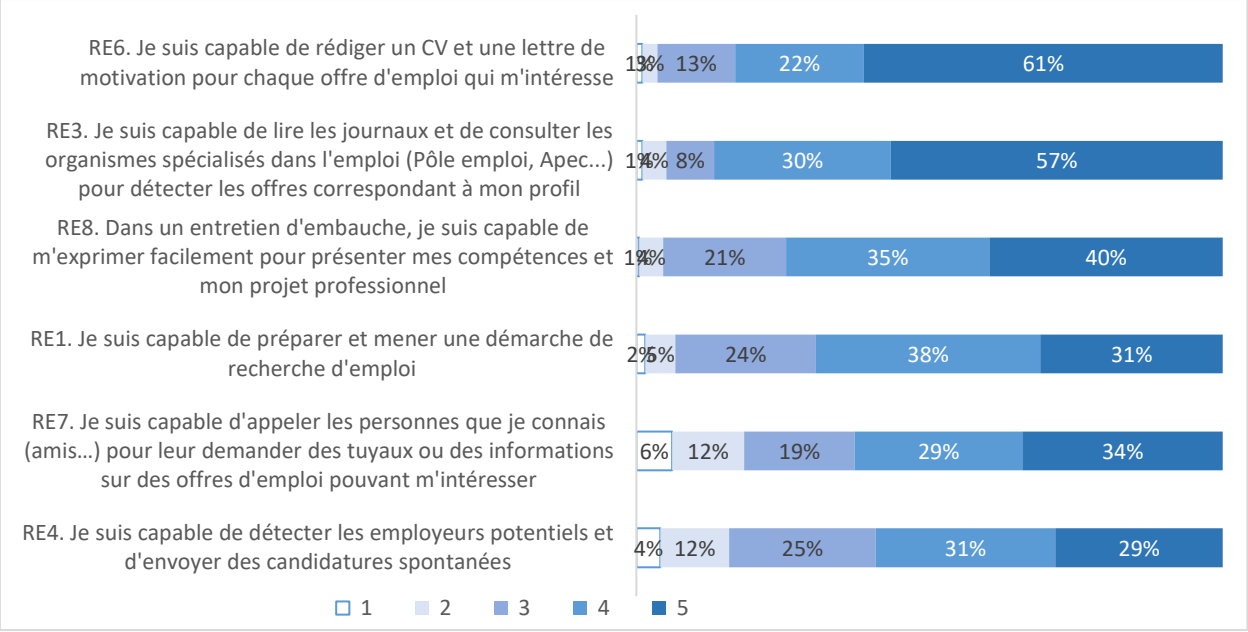
Cette échelle anticipation développement représente la proactivité définie par Bateman Crant (1993) « comme la capacité d'un sujet social à anticiper, initier et poursuivre jusqu'à son terme une action qui va modifier son environnement en répondant à une opportunité ».

Ces cadres proactifs déclarent faire preuve d'initiative et rechercher constamment de meilleures façons de faire les choses. Ils vont pour une majorité d'entre eux au-delà des exigences formelles de leurs rôles et missions dans l'organisation, ils identifient les opportunités et déclarent développer leurs compétences qui apportent des changements positifs pour surmonter les difficultés.

Reste pour une partie d'entre eux à s'informer, ce qu'ils ne font pas assez selon leurs dires, sur les droits de la formation pour pouvoir bénéficier pleinement des opportunités offertes par les dispositifs actuels.

6.2.2.3 L'échelle « recherche d'emploi »

FIGURE 14 - RECHERCHE D'EMPLOI



La dimension recherche d'emploi correspond à la capacité personnelle à se créer sa propre mobilité, que ce soit une mobilité professionnelle, c'est-à-dire un changement d'orientation, de métier ou de secteur d'activité ou une mobilité géographique. Elle comprend aussi la capacité des demandeurs d'emploi ou des actifs à expérimenter sur le terrain leur attractivité et à la

confronter sur le marché de l'emploi à travers des rencontres ou des réponses à des offres d'emploi.

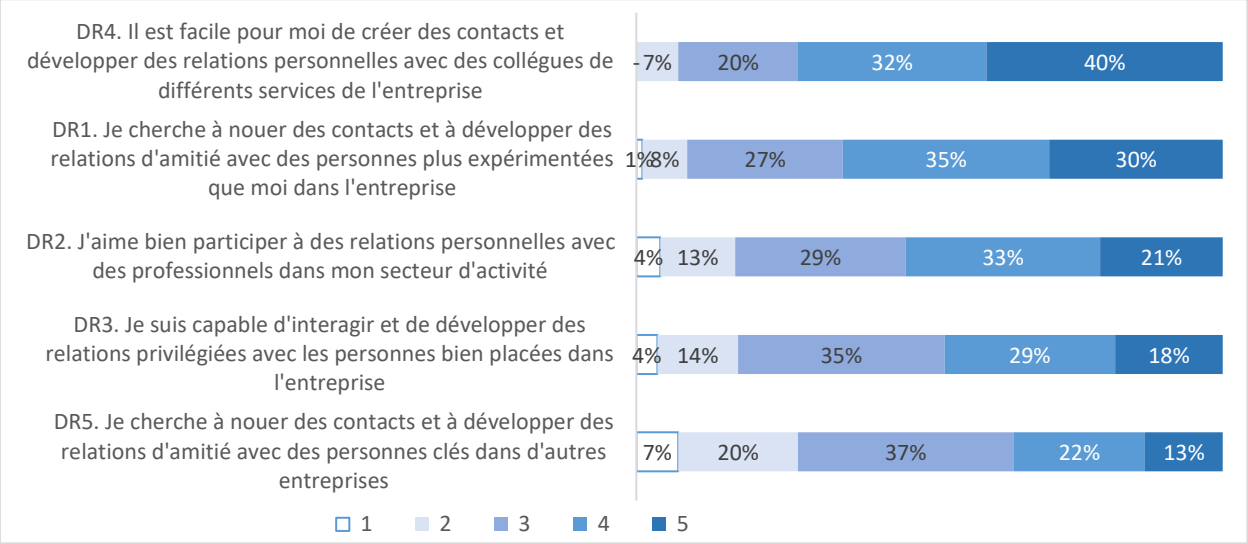
A l'ensemble des items les répondants affirment dans une grande majorité leur engagement à préparer leur recherche. En effet, ils sont 83% à se sentir capables de rédiger une lettre de motivation et un CV pour les offres d'emplois qui les intéressent contre 4% à ne pas s'en sentir capables. 87% des personnes consultent les journaux et les organismes spécialisés dans l'emploi contre 5% qui ne le font pas. 75% d'entre eux disent s'exprimer facilement pour présenter leurs compétences et leur projet professionnel contre 4% qui ont le sentiment d'avoir des difficultés à s'exprimer facilement sur le sujet. 69% des personnes interrogées se sentent capables de préparer et mener une démarche de recherche d'emploi contre 7% qui éprouvent des difficultés à le faire. S'agissant de leur réseau, ils sont 63% à se sentir capables d'y faire appel contre 18% qui ne se sentent pas la capacité de faire cette démarche.

Ce qu'il faut retenir :

Les cadres ont répondu majoritairement sur le fait qu'ils se déclaraient en capacité de travailler sur leurs outils de communication et de mettre en place une veille active. Ils affichent une certaine aisance pour rechercher et indiquent qu'ils ont appris comment mettre en place toute une série d'actions leur permettant de construire une stratégie de recherche d'emploi qui optimise leur employabilité. La recherche d'emploi leur demande un investissement fort en recherche et une bonne analyse de leur écosystème. Ils se disent en capacité d'effectuer ce travail de recherche précis et ciblé. Dans leurs réponses, ils affirment qu'ils ont une bonne connaissance de leur potentiel et une certaine facilité pour présenter leurs atouts face à des recruteurs. La dimension recherche d'emploi requiert de réelles capacités à intégrer un certain nombre d'informations.

6.2.2.4 L'échelle « développement du réseau » 5 items

FIGURE 15 - DEVELOPPEMENT RESEAU



Les répondants ont répondu avec des scores relativement élevés à l'ensemble des items qui apparaissent déterminants pour se construire des réseaux sociaux. 72% déclarent créer facilement des contacts et des relations professionnelles, contre 8% pour qui ce n'est pas simple (item DR4). Ils sont 65% à chercher à nouer des contacts et des relations d'amitié avec des personnes d'expérience dans l'entreprise contre 9% qui disent ne pas à avoir le sentiment de le faire (item DR1). 54% des personnes interrogées aiment avoir des relations personnelles avec des professionnels de leur secteur d'activité (item DR2) contre 17% qui disent ne pas aimer cela. 29% des personnes ne se prononcent pas. L'item DR3 nous apprend qu'ils sont 47% à se sentir en capacité d'interagir et de développer des relations privilégiées avec des personnes bien placées dans l'entreprise contre, 18% qui n'y arrivent pas. Il est intéressant de noter que près de 35% des personnes n'arrivent pas à se prononcer sur cet item. En effet, on peut imaginer qu'un certain nombre de personnes ne souhaitent pas avoir de relations personnelles avec leurs collègues bien placés ou non dans l'entreprise. Le dernier item (DR5) « Je cherche à nouer contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes clés dans d'autres entreprises » cette dimension traitant du développent réseau nous apprend que seulement 35% des personnes cherchent à développer des relations d'amitié avec des personnes clés d'autres entreprises contre 27% qui ne le font clairement pas et 37% qui ne se prononcent pas.

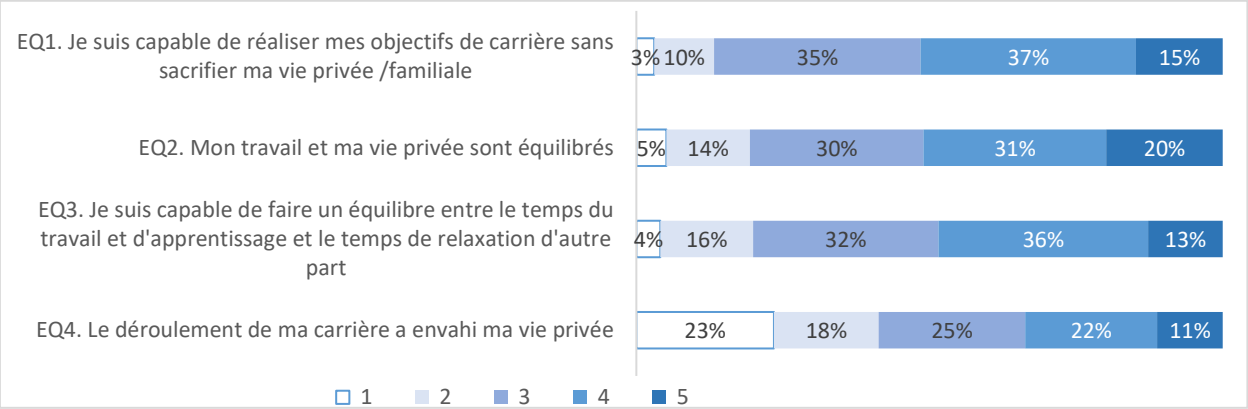
Ce qu'il faut retenir :

Les répondants à travers cette échelle déclarent qu'ils sont encore prêts à explorer en dehors de l'entreprise afin de trouver de nouvelles relations. Une étude Apec (2008) avait analysé le

fait que les cadres étaient conscients de l'importance de se constituer un réseau interne ou externe. Ils disent qu'ils participent à des rencontres avec des professionnels et créent des liens avec des collègues. Ils reproduisent ces actions à l'externe pour repérer des interlocuteurs-clés.

6.2.2.5 L'échelle « équilibre vie professionnelle-vie privée » 4 items

FIGURE 16 - EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE – VIE PRIVEE



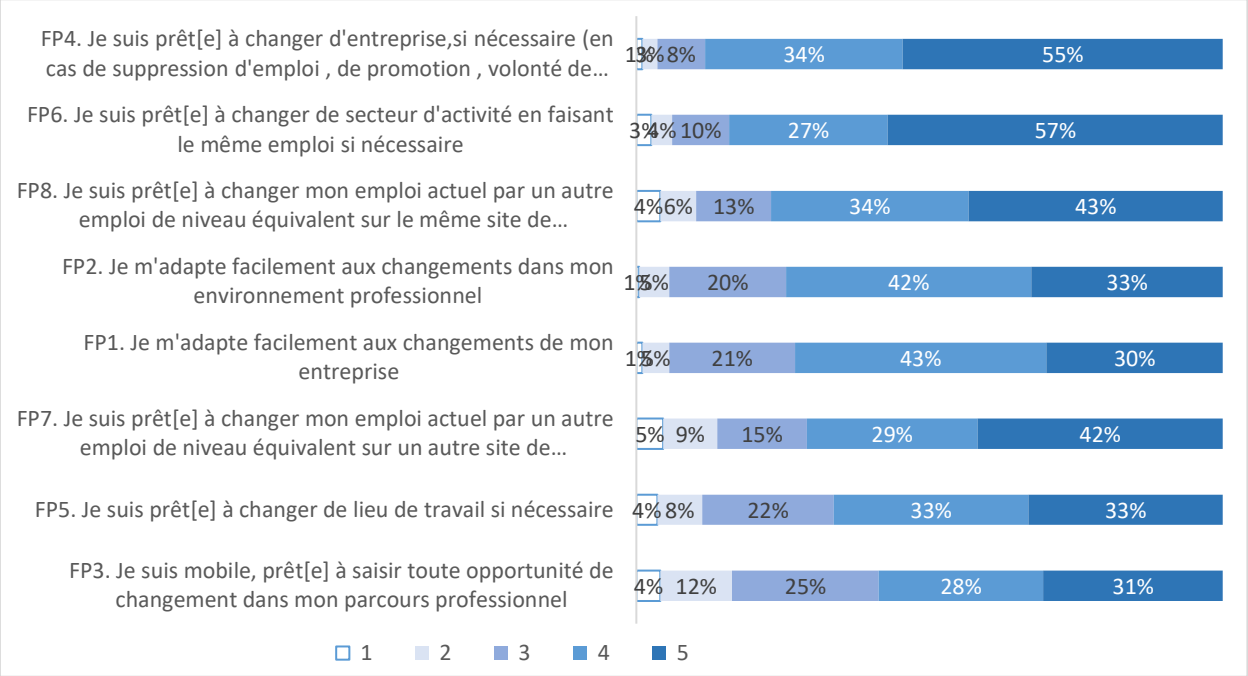
La dimension « équilibre vie professionnelle-vie privée » nous apprend qu'ils sont 52% à se sentir capables de réaliser leurs objectifs de carrière sans sacrifier leur vie privée (item EQ1). 35% ne se prononcent pas, contre 13% qui s'estiment ne pas en être capables. Ils ne sont que 51% à estimer qu'il y a un équilibre entre leur vie privée et leur travail (item EQ2). 19% ne pensent pas avoir trouvé cet équilibre. Les chiffres (item EQ3) sont sensiblement similaires pour ce qui concerne leur capacité à équilibrer travail et apprentissage versus temps de relaxation. Ils sont 33% à penser que le déroulement de leur carrière a envahi leur vie privée (item EQ4) contre seulement 41% qui ne se sentent pas envahis par leur métier. 25% des personnes ne se prononcent pas sur cet item..

Ce qu'il faut retenir

Cette dimension pointe un enjeu majeur pour les personnes puisqu'elle porte sur la relation vie privée et vie professionnelle. Alors que nous avons vu avec les dimensions précédentes des réponses plutôt tranchées, ici globalement les avis divergent même s'ils sont un peu plus de la moitié à dire trouver un équilibre. Les cadres se perçoivent comme étant en capacité de gérer leur cadre professionnel et personnel sans qu'il n'y ait de perturbations notoires. Ils estiment disposer d'un temps équilibré pour mener des actions et de le maitriser. Pour les autres, il semble que ce ne soit pas aussi évident et sans doute cherchent-ils aussi à travers leurs recherches d'opportunités professionnelles à pallier ce défi. Nous constatons que c'est pour l'instant l'item pour lequel les personnes ont eu le plus de difficultés à se prononcer.

6.2.2.6 L'échelle « flexibilité personnelle » 8 items

FIGURE 17 – FLEXIBILITE PERSONNELLE



S'agissant de la dimension « flexibilité personnelle », nous constatons que l'item qui a recueilli le plus fort taux de réponses favorables est l'item FP4, avec près 89% des cadres qui se disent prêts à changer d'entreprise si cela s'avère nécessaire pour eux ou pour l'entreprise. Ils sont 8% à ne pas se prononcer contre 3% des répondants qui ne se sentent pas disposés à changer de lieu de travail. 84% d'entre eux se disent prêts à changer de secteur d'activité en faisant le même emploi (item FP6), contre 6% qui ne s'en pas capables. 10% ne se prononcent pas sur cet item. Dans un contexte en perpétuel changement, ils sont 77% à s'estimer capables de changer leur emploi actuel pour un autre emploi de niveau équivalent (item FP8). 13% des cadres ne se prononcent pas contre 10% d'entre eux qui ne s'estiment pas prêts à ce changement. 75% des personnes interrogées se déclarent capables de s'adapter facilement aux changements dans leur milieu professionnel (item FP2) contre 20% d'entre elles qui ne se prononcent pas et 5% qui n'ont pas, selon elles, cette capacité d'adaptation.

Ils sont sensiblement les mêmes selon les chiffres (item FP1) à s'estimer capables de s'adapter facilement aux changements dans leur entreprise cette fois : 73% de réponses favorables contre 6% de réponses défavorables. 21% des personnes ne se prononcent pas. 71% des cadres interrogés se disent prêts à changer d'emploi pour un poste équivalent sur un autre site contre 14% de réponses défavorables. 15% des personnes ne se prononcent pas sur cet item. Quand on leur demande s'ils se sentent prêts à changer de lieu de travail (item FP5), ils sont 66% à s'estimer prêts à le faire contre 12% de réponses négatives. Enfin, ils

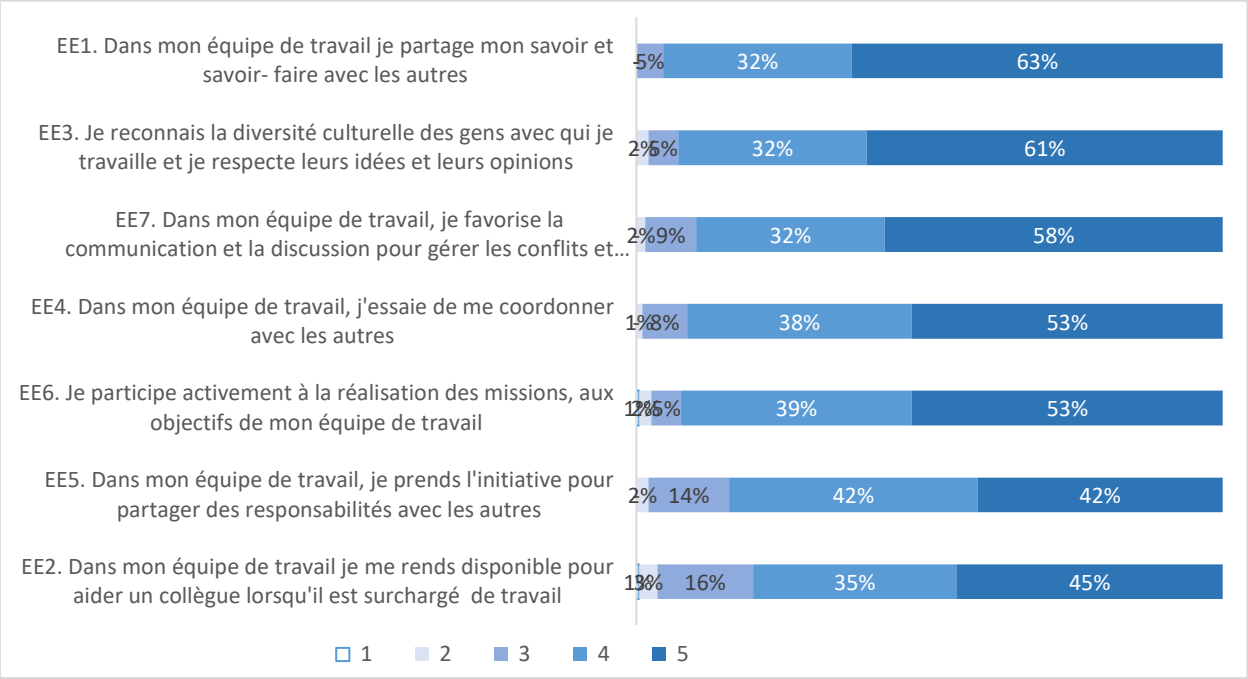
sont juste un peu plus de la majorité soit 59% à se considérer mobiles et prêts à saisir de nouvelles opportunités de changement dans leur parcours professionnel (item FP3).

Ce qu'il faut retenir :

Les cadres se déclarent capables d'intégrer de la flexibilité dans leur quotidien professionnel et de s'adapter aux aléas de leur organisation mais, pas de manière permanente comme on pourrait le leur demander. A travers leurs réponses nous avons le sentiment que ces cadres semblent avoir accepté d'être des variables d'ajustement, qu'ils adhérent à cette demande d'adaptabilité et flexibilité. Ils disent avoir accepté de répondre aux fluctuations demandées par leurs entreprises de se mettre en mobilité. Ces organisations développent une sorte de géométrie variable qui leur permet de jouer sur l'amplitude des services proposés et d'aligner à chaque instant des effectifs en quantité appropriée. Stiegler (2018) dit que cette notion « il faut s'adapter » devient un nouvel impératif économique et une injonction généralisée à l'adaptation, à rattraper, à accélérer nos rythmes, à valoriser la flexibilité. Elle nous invite à nous questionner à nouveau sur ce néolibéralisme qui valorise les tensions du retard pour mieux intégrer l'accélération, l'évolution permanente.

6.2.2.7 L'échelle « esprit d'équipe » 7 items

FIGURE 18 – ESPRIT D'EQUIPE



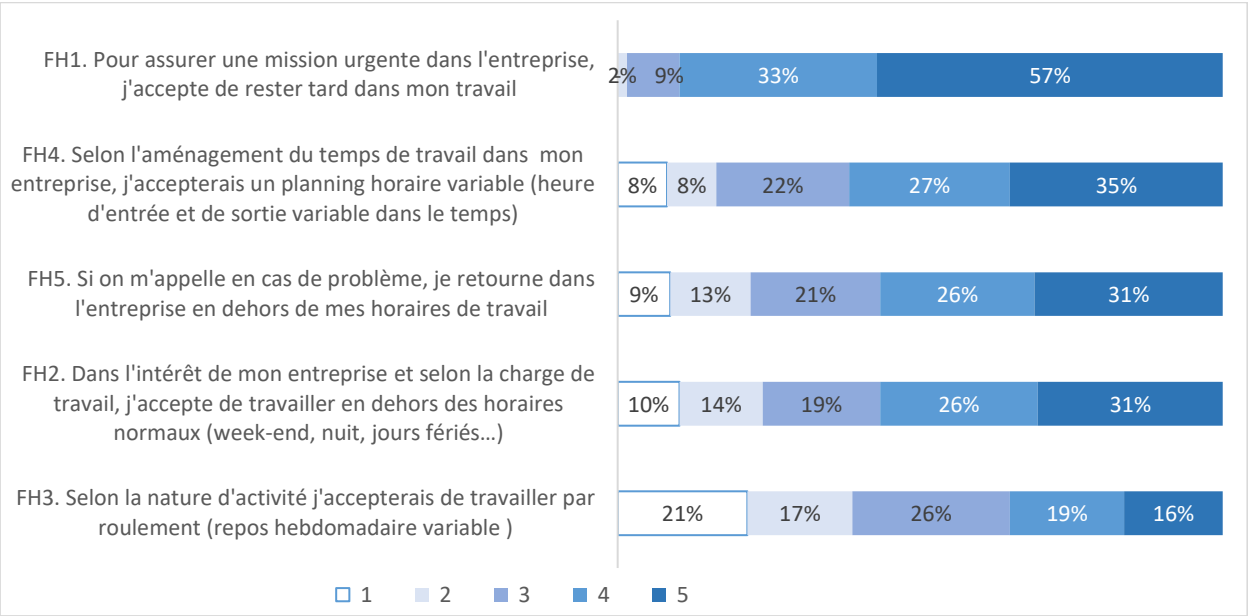
On peut noter pour l'item EE1 « Dans mon équipe de travail je partage mon savoir et savoir-faire avec les autres » obtient un score de plus de 63%, cela signifie que le collectif de travail constitue pour les répondants un moteur, ils collaborent, font ensemble et ont répondu majoritairement qu'ils étaient en lien avec leurs équipes. Pour l'item EE3 « Je reconnais la diversité culturelle des gens avec qui je travaille et je respecte leurs idées » nous sommes sur un score de plus de 61% ce qui signifie que les répondants se disent capables de prendre en compte les différences et de maintenir une cohésion d'équipe bien que les univers de chacun diffèrent. Idem pour les items EE7 « Dans mon équipe de travail, je favorise la communication et la discussion pour gérer des conflits et trouver des solutions » et l'item EE4 « Dans mon équipe de travail, j'essaie de me coordonner avec les autres » dont les scores de 58% et 53% démontrent l'aspect collaboratif qui contribue à la mise en œuvre des missions en toute quiétude. Les items EE6 et EE5 « Je participe activement à la réalisation des missions, aux objectifs de mon équipe de travail » et « Dans mon équipe de travail, je prends l'initiative pour partager des responsabilités avec les autres » montrent une implication et une responsabilisation individuelle pour qu'il y ait une vraie coopération au sein des équipes. C'est aussi une vraie détermination à contribuer au succès de son équipe et de mettre à disposition son savoir-faire. L'item EE2 « Dans mon équipe de travail je me rends disponible pour aider un collègue lorsqu'il est surchargé de travail » est l'illustration d'un vrai sens de la coopération, de l'entraide et de la disponibilité pour chacun. C'est un bénéfice pour soi et pour autrui.

Ce qu'il faut retenir :

A travers les réponses on constate que le collaboratif et l'engagement sont particulièrement importants pour les cadres. De vrais échanges s'organisent et nous assistons à une forme d'intelligence collective qui est liée à l'autonomisation des salariés, à l'instabilité de l'environnement, au fait de devoir traiter en temps réel des situations où l'on doit récupérer des informations. Des échanges entre pairs se créent, obligeant les cadres à 'adapter, créer, résoudre.

6.2.2.8 L'échelle « flexibilité horaire » 5 items

FIGURE 19 – FLEXIBILITE HORAIRE



L'item FH1 « Pour assurer une mission urgente dans l'entreprise j'accepte de rester tard dans mon travail » plus de 57% (tout à fait d'accord) et 33% (plutôt d'accord) cela démontre l'adaptation, l'engagement et aménagement de leur temps de travail, une grande souplesse pour répondre aux impératifs de l'entreprise. Les répondants semblent avoir intégré dans leur quotidien professionnel une certaine adaptabilité. Pour l'item FH5 « Si on m'appelle en cas de problème, je retourne dans l'entreprise en dehors de mes horaires de travail », plus de 57% se déclarent capables d'accepter sans restriction des dépassements horaires, d'être flexibles et semblent faire preuve d'un fort engagement pour leur entreprise. L'item FH2 « dans l'intérêt de mon entreprise et selon la charge de travail, j'accepte de travailler en dehors des horaires normaux » plus de 56% sont prêts à s'investir et s'impliquer pour apporter leur contribution selon la charge de travail en dehors des horaires fixés.

Pour l'item FH3 « Selon la nature d'activité, j'accepterais de travailler par roulement » les résultats sont plus partagés. 16% sont tout à fait d'accord, 19% plutôt d'accord ; 26% ne se prononcent pas, plus de 38% montrent leur désaccord. La situation ne doit pas perdurer et perdre son caractère occasionnel et devenir contraignante.

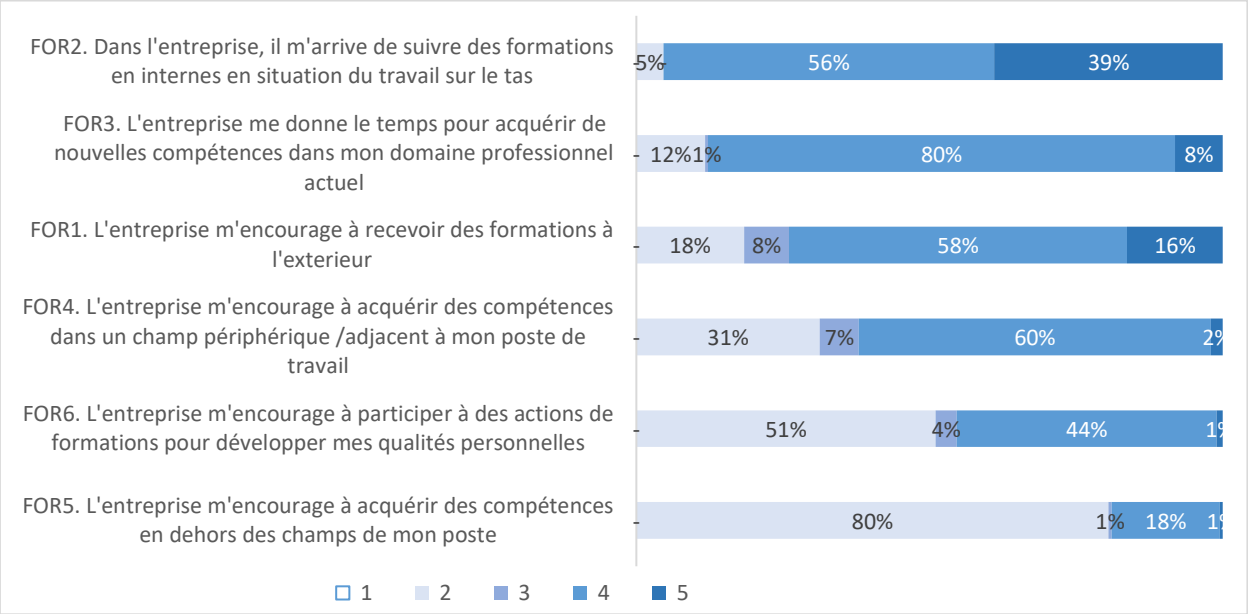
Ce qu'il faut retenir

On constate une flexibilité prononcée due au statut de cadres autonomes. Ces cadres n'ont pas d'horaires fixes et se disent capables de travailler plus longtemps. Ils assurent être motivés pour contribuer au développement de leur entreprise et s'engagent activement pour réaliser

leurs missions. On peut supposer au travers de leurs réponses, qu'ils se considèrent prêts à faire de nombreuses concessions pour leur entreprise.

6.2.2.9 L'échelle « formation professionnelle »

FIGURE 20 – FORMATION PROFESSIONNELLE



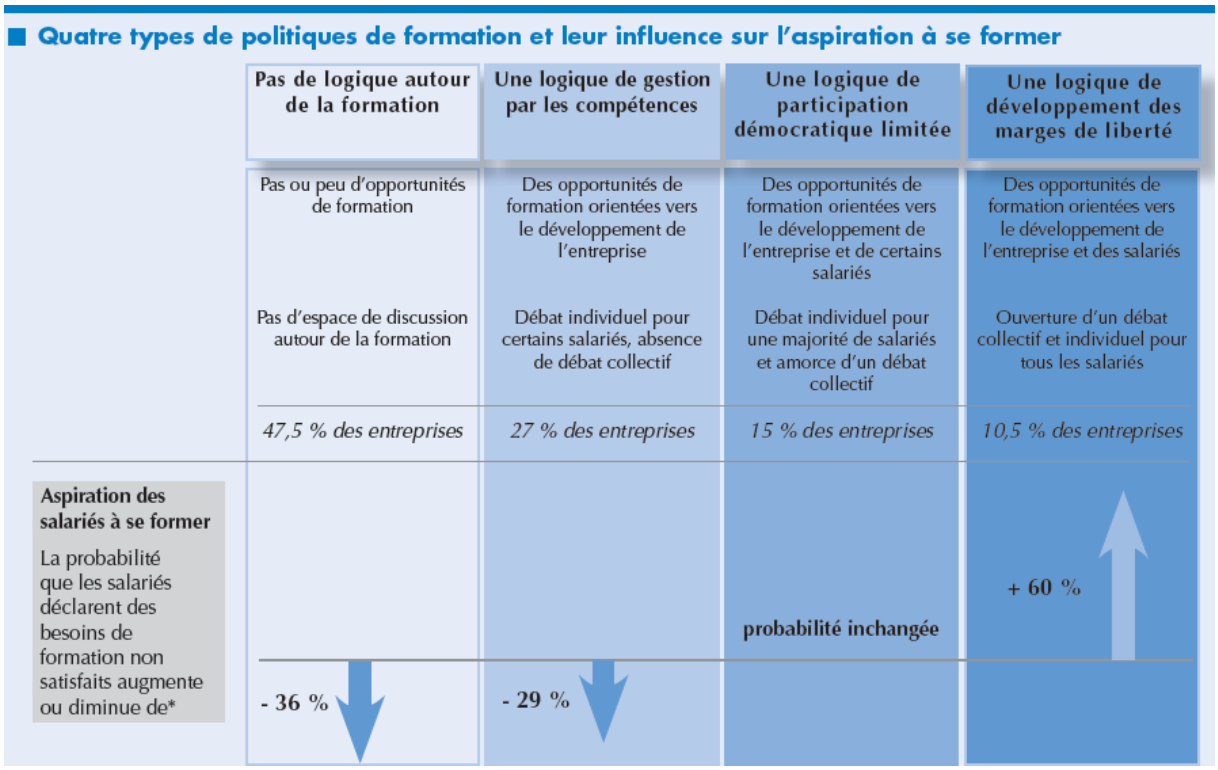
S'agissant de la dimension « formation professionnelle », 95% des répondants disent suivre des formations en interne en situation du travail sur le tas, contre 5%, qui n'en suivent pas (item FOR2). Ils sont 88% à être d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'entreprise leur donne du temps pour acquérir de nouvelles compétences dans leur domaine professionnel actuel contre 12% qui n'ont pas cet avantage (item FOR3). Pour 74% d'entre eux, l'entreprise les encourage à recevoir des formations à l'extérieur alors que 18% des personnes ne sont pas d'accord avec cette affirmation. Quand on leur demande si l'entreprise les encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique à leur poste de travail, ils sont 62% à être en accord avec cette affirmation, contre 31% des personnes estimant finalement que l'entreprise ne favorise, ni ne facilite l'acquisition de compétences dans un champ périphérique au leur (item FOR4). Sur la question du développement de leurs qualités personnelles, ils sont seulement 44% à estimer que l'entreprise les encourage à participer à des actions de développement du savoir-être contre 51% de l'échantillon pour qui l'entreprise ne fait rien dans ce sens (item FOR6). Enfin, ils sont près de 80% à penser que l'entreprise ne les encourage pas à pas acquérir des compétences en dehors des champs de leur poste contre 18% des personnes qui estiment avoir cette possibilité donnée par l'entreprise (item FOR5).

Ce qu'il faut retenir :

Il y a un vrai changement de perspective selon les répondants quand on aborde la question du rôle de l'entreprise dans le développement du savoir-être des individus, l'acquisition de compétences dans des champs adjacents ou en dehors de leur poste. En effet, le fait que ces cadres déclarent ne pas être encouragés à développer des compétences hors de leurs champs d'expertise pourrait freiner le passage d'une entreprise à une autre et, d'un secteur à un autre. Leurs organisations ne cherchent pas selon eux à privilégier les compétences professionnelles, ni les savoir-être, qui seront mis en œuvre lors du passage d'un poste à un autre, d'une entreprise à une autre, d'un métier à un autre, d'un secteur à un autre. Pour les cadres utilisateurs des services de l'Apec la formation devient un outil d'anticipation, d'adaptation face aux changements de leurs entreprises. Au regard des résultats la formation professionnelle telle qu'elle est organisée dans les organisations ne semble pas pour les cadres contribuer au développement de l'employabilité et de l'apprenance. Le rôle de la formation conventionnelle ne leur convient plus, elle se construit en réseau interne, décloisonnée au sein des équipes avec de la flexibilité Amado et Fustier (2019). Ces cadres semblent avoir un rapport avec l'apprenance et l'employabilité plus subjectif, ils déclarent saisir les opportunités et les exploiter pour atteindre leurs propres objectifs professionnels.

Ce tableau illustre bien ce que nous avons pu observer sur l'aspiration à se former des salariés et une certaine frilosité des entreprises. Les salariés qui déclarent des besoins de formation non satisfaits augmente de 60 %.

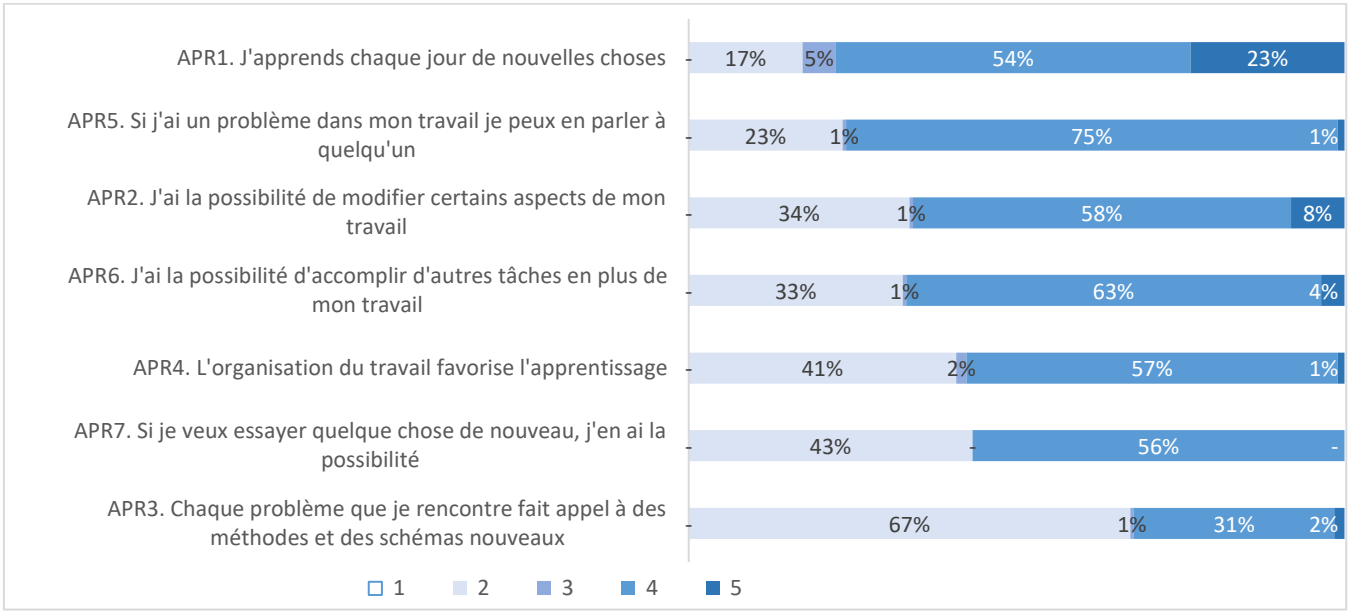
FIGURE 22 QUATRE TYPES DE POLITIQUES DE FORMATION



Source :Cereq Bref (2010), quatre types de politique de formation

6.2.2.10 L'échelle « apprentissage organisationnel »

FIGURE 21 – APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL



L'item APR1 « j'apprends chaque jour de nouvelles choses » dont le score est de 53% montre que les répondants dans leur activité professionnelle au quotidien se disent être en situation d'apprentissage, ils réussissent à apprendre de manière permanente et découvrir de nouveaux éléments pour développer leurs compétences individuelles en complément de leurs compétences existantes. L'item APR2 « j'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail » avec un score de plus de 75% nous permet de dire pour ces répondants qu'ils transforment au sein même de leur entreprise leurs activités selon leur appréciation. Ils prennent l'initiative de changer leurs activités au quotidien. Près de 34% ne sont pas d'accord avec le fait que leur environnement professionnel leur permet de modifier ou renouveler certains aspects de leur travail. Avec l'item APR6 « j'ai la possibilité d'accomplir d'autres tâches en plus de mon travail », les répondants nous signifient que leur organisation personnelle leur permet de se rajouter d'autres tâches, cela nous indique qu'ils déclarent s'auto organiser pour réaliser des missions supplémentaires qui ne leur sont pas forcément attribuées. Ils souhaitent éviter la répétition. Plus de 35 % des répondants ne partagent pas cette opinion que l'entreprise favorise ce type d'actions. Pour l'item APR4 « l'organisation du travail favorise l'apprentissage » plus de 58% disent que la manière dont on met en place des règles de travail contribue à développer l'apprentissage.

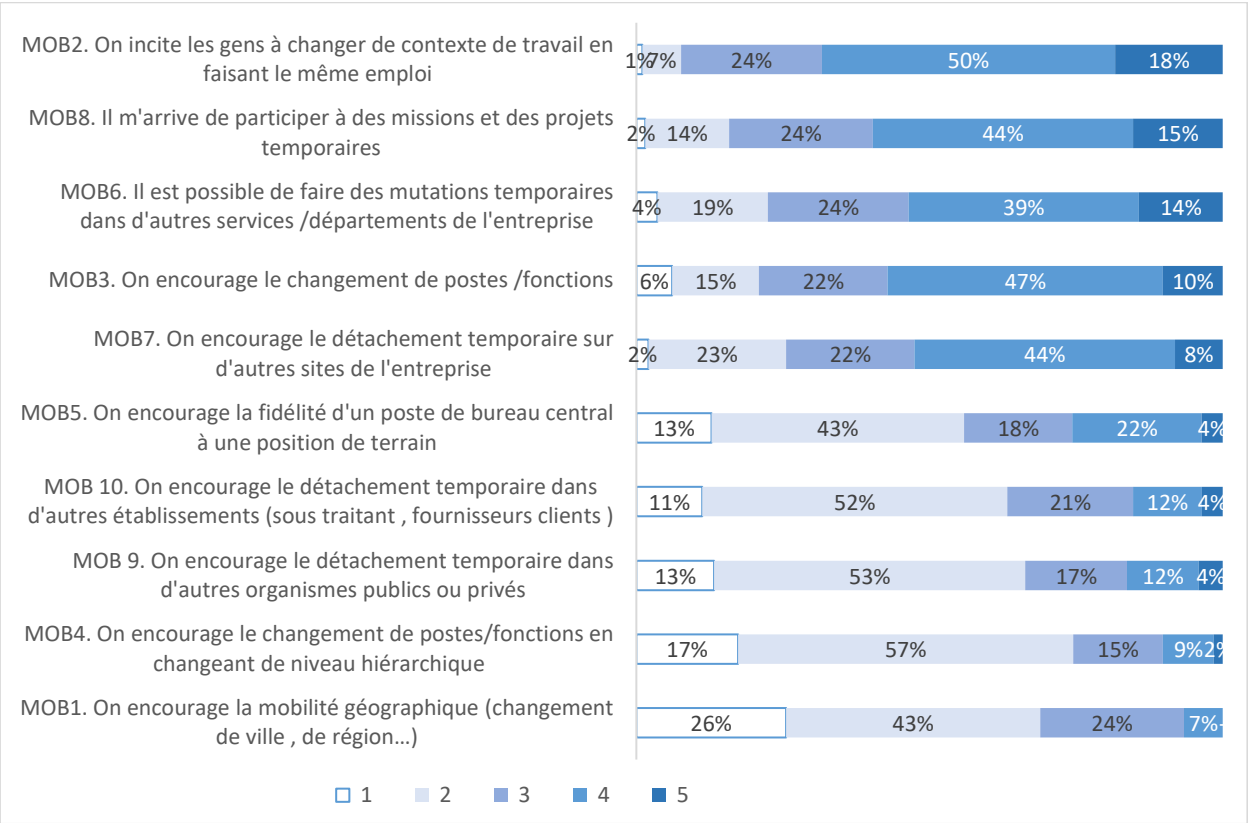
Ce qu'il faut retenir

Les répondants déclarent explorer, expérimenter et disent le faire de leur propre initiative. Certains cadres dans leurs réponses ne partagent pas l'opinion selon laquelle leur environnement de travail prend part à leur apprentissage.

Cette dimension apprentissage organisationnel traduit le fait que l'environnement des entreprises devient de plus en plus complexe et requiert un apprentissage de plus en plus rapide et une adaptation des collaborateurs. La rencontre de situations de plus en plus agiles, mouvantes crée des situations d'apprentissage collectif (Koening, 2006). L'environnement de l'entreprise se prête à ce type de collaboration dynamique comme une organisation apprenante où le collectif crée des espaces d'intelligence collective. Cela favorise des réseaux d'échanges réciproques de savoirs en interne, chacun partage et contribue au progrès. (Belet 2019). Les cadres affirment que c'est au sein de leur organisation qu'ils multiplient eux-mêmes leur apprentissage.

6.2.2.11 L'échelle « mobilité professionnelle »

FIGURE 22 - MOBILITE PROFESSIONNELLE



Le terme de mobilité interne permet de décrire la pluralité de mouvements possibles des personnes qui travaillent dans une organisation. Il évoque le mouvement ou la mise en mouvement, c'est-à-dire un changement de position dans l'espace, un déplacement en termes de lieu géographique ou de poste dans l'entreprise. La mobilité pour ces cadres interrogés ne constitue pas un accélérateur pour leur développement professionnel.

Cette mobilité, les cadres de cette recherche n'en bénéficient pas et en particulier on le remarque dans les deux items MOB4. « On encourage le changement de postes/fonctions en changeant de niveau hiérarchique » et MOB 9 « On encourage le détachement temporaire dans d'autres organismes publics ou privés »**,** les réponses ont été particulièrement fortes (112 et 104 cadres ont exprimé leur désaccord) concernant cette mobilité.

L'item MOB2 « On incite les gens à changer de contexte de travail en faisant le même emploi » plus de 68 % des répondants ont le sentiment qu'ils sont cantonnés à la même activité sans qu'il y ait de changement réel, cette mobilité contrôlée par leur organisation ne leur donne pas la possibilité de modifier leur emploi d'origine mais juste le contexte.

Pour l'item MOB8 « il m'arrive de participer à des missions et des projets temporaires » plus de 59% disent qu'ils ont parfois la possibilité de travailler occasionnellement sur d'autres projets et 40% ne partagent pas cet avis.

Pour l'item MOB3 « on encourage le changement de postes / fonctions » 57% valident le fait que l'on approuve une mobilité qui favorise des changements de certaines fonctions vers d'autres (43%) sont plutôt mitigés sur l'engouement des organisations à appuyer les mouvements en externe.

L'item MOB7 « on encourage le détachement temporaire sur d'autres sites de l'entreprise » : Les répondants qui sont tout à fait d'accord à plus de 52% valident le fait qu'ils sont poussés favorablement à quitter momentanément leur lieu initial de travail pour se déplacer dans d'autres entités de l'entreprise. Par contre 47% estiment qu'ils ne sont pas stimulés pour effectuer cette mobilité.

L'item MOB10 « on encourage le détachement temporaire dans d'autres organismes publics et privés » : Plus de 66% des répondants ont montré leur désaccord témoignant du manque d'incitation à développer des mobilités externes dans des organisations de constitution différente. Seulement 16% semblent être en accord sur cette mobilité possible dans d'autres environnements.

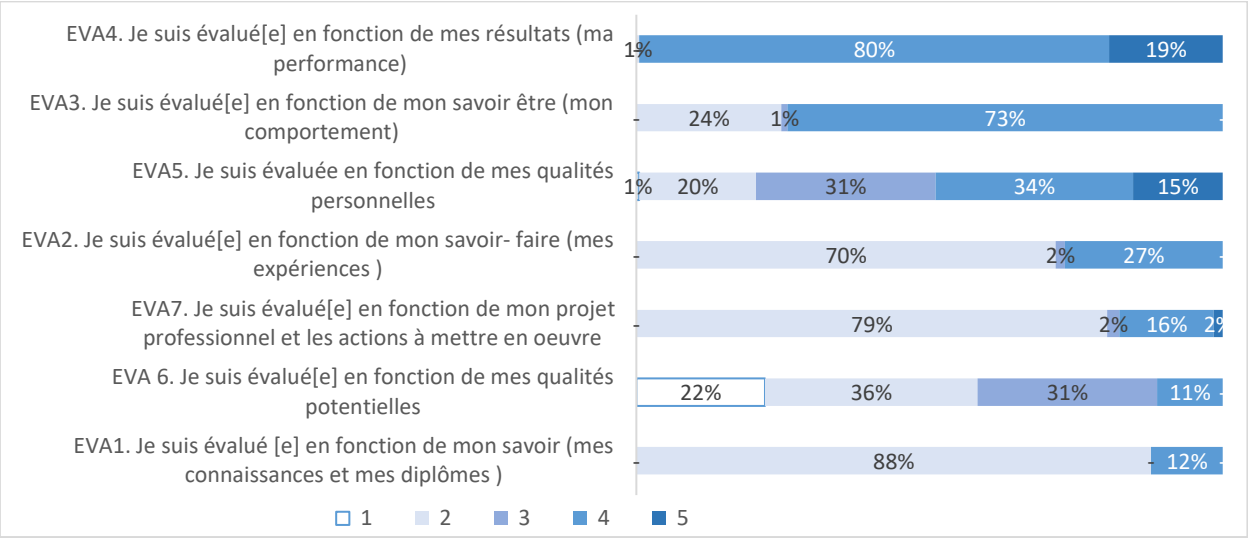
L'item MOB1 « on encourage la mobilité géographique (changement de ville, de région) » 31% ne sont pas en accord sur cet engagement à favoriser des mouvements. Plus de 43% ne se prononcent pas et 26% ne sont pas du tout d'accord.

Ce qu'il faut retenir

Le terme de mobilité interne qui permet de décrire théoriquement pour les cadres la pluralité de mouvements, une progression, un déplacement en termes de lieu géographique ou de poste dans l'entreprise ne semble pas appliquée. La mobilité pour les cadres interrogés n'est pas un accélérateur pour développer leurs compétences. Les changements en interne sont encouragés sur des postes similaires avec peu de perspectives. Ils estiment ne pas bénéficier de nouveaux espaces pour apprendre. Ils considèrent que l'on ne se préoccupe pas de les faire progresser en modifiant leur positionnement hiérarchique.

6.2.2.12 L'échelle « évaluation professionnelle »

FIGURE 23 - EVALUATION PROFESSIONNELLE



L'item EVA 4 « je suis évalué(e) en fonction de mes résultats (ma performance) » : 99% des répondants confirment que leur évaluation est centrée uniquement sur leurs résultats.

L'item EVA3 « Je suis évalué(e) en fonction de mon savoir être (mon comportement) » 73% estiment que c'est leur personnalité qui est examinée dans le cadre de cet entretien et pour l'item EVA5 « je suis évalué(e) en fonction de mes qualité personnelles » : 49 % confirment qu'ils sont évalués au regard de leurs qualités.

Pour l'item EVA2 « je suis évalué(e) en fonction de mon savoir-faire » : plus de 70% des répondants ne sont pas du tout d'accord sur le fait d'être évalués sur leurs compétences et leur parcours professionnel. Au regard des réponses l'évaluation ne prend pas en compte le savoir-faire développé au cours des expériences professionnelles.

Il en est de même pour l'item EVA7 « je suis évalué(e) en fonction de mon projet professionnel et les actions à mettre en œuvre » : 79% des répondants ne sont pas du tout d'accord. Ils considèrent qu'ils n'ont pas la possibilité de valoriser leurs expériences acquises et d'envisager de nouvelles pistes d'évolution, pas de prise en compte de leur projection ou souhaits.

L'item EVA6 « je suis évalué(e) en fonction de mes qualités potentielles » : 42% sont d'accord sur le fait qu'ils sont évalués sur des qualités pas obligatoirement confirmées et cela dénote peut être un manque d'opérationnalité. 36% ne se prononcent sur ce sujet et 22% ne sont pas du tout d'accord.

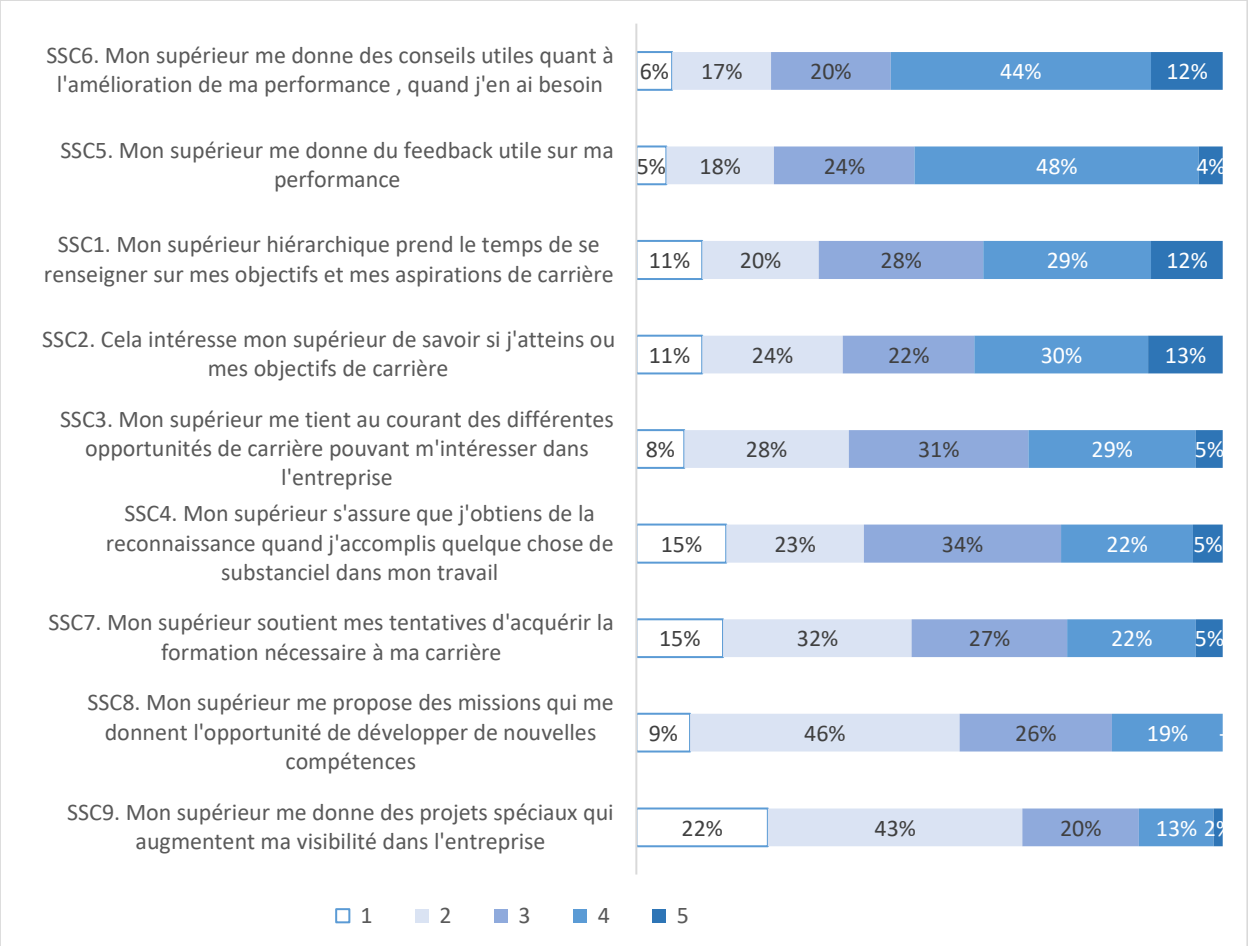
Pour l'item EVA1 « je suis évalué(e) en fonction de mon savoir (mes connaissances et mes diplômes) »12% sont tout à fait d'accord et plus de 88% plutôt pas d'accord.

Ce qu'il faut retenir

En résumé les répondants estiment que l'on ne prend pas en compte leurs savoirs de référence. Ils considèrent que leurs diplômes n'entrent pas dans l'évaluation. Leurs parcours de formation ne sont pas pris en considération par leurs managers de proximité. Cette démarche d'évaluation est déterminée sur la fixation des objectifs et l'analyse des résultats atteints. Les managers se concentrent sur la performance et cela reste un outil de contrôle Palpacuer et al (2010).

6.2.2.13 L'échelle « soutien du supérieur hiérarchique »

FIGURE 24 – SOUTIEN DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE



Plus de de 56% des répondants ont répondu pour l'item SSC6 : « Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance » qu'ils obtenaient des conseils adaptés concernant leur performance.

Pour l'item SSC5 : « Mon supérieur me donne des feedback utiles sur ma performance » on a plus de 52% qui répondent favorablement et 23 % qui ne sont pas du tout en accord.

L'item SSC1 : « Mon supérieur hiérarchique prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrière » plus de 43 % répondent favorablement, 31% ne sont pas du tout d'accord, 28% ne se prononcent pas. Les entretiens annuels d'évaluation ou entretiens d'activités sont concentrés sur les performances réalisées par les collaborateurs et le manager de proximité veille à ce que son équipe soit en phase avec l'atteinte des objectifs fixés au préalable pour l'année.

L'item SSC2 : « cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins mes objectifs de carrière » 43% sont d'accord sur l'intérêt que peut porter le manager sur les perspectives de carrière envisagées par leur collaborateur, 35% ne sont pas d'accord, 22% ne se prononcent pas. Les avis sont très partagés mais néanmoins on peut considérer que le manager se tient au cadre légal de l'entretien d'évaluation qui questionne le salarié sur les points suivants : le bilan de l'année, les souhaits de mobilité.

L'item SSC3 :«mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités pouvant m'intéresser dans l'entreprise » 34% sont plutôt d'accord sur le fait que le manager prend l'initiative d'informer sur les postes disponibles cependant 36% ne répondent pas favorablement et considèrent que leur manager ne joue pas le jeu et ne contribue à les informer sur des possibilités au sein de leur entreprise. 31% ne se prononcent pas. Dans l'étude « Management de proximité » Apec (2013) on évoque le fait que les managers sont peu enclins à se séparer de certains collaborateurs et souvent éprouvent des difficultés à leur garantir une évolution professionnelle.

L'item SSC4 : « mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon travail » 27% estiment que leurs managers s'engagent à les récompenser lorsqu'ils réussissent, 38% ne sont pas d'accord, 34% ne se prononcent pas. Ces réponses nous interrogent sur les aptitudes du manager à motiver ses collaborateurs et à tenir compte des leviers de motivation, comme la reconnaissance, l'augmentation du salaire, les primes sur d'objectifs.

L'item SSC7 : « Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation nécessaire à ma carrière » 27 % sont tout à fait d'accord, 38% ne sont pas du tout d'accord, 27% ne se prononcent pas. Ces réponses nous interpellent sur le rôle du manager concernant le développement professionnel de son collaborateur et son implication pour co-construire un plan de progression. La formation est-elle une discipline maitrisée par les managers, les réponses montrent qu'ils sont peu impliqués.

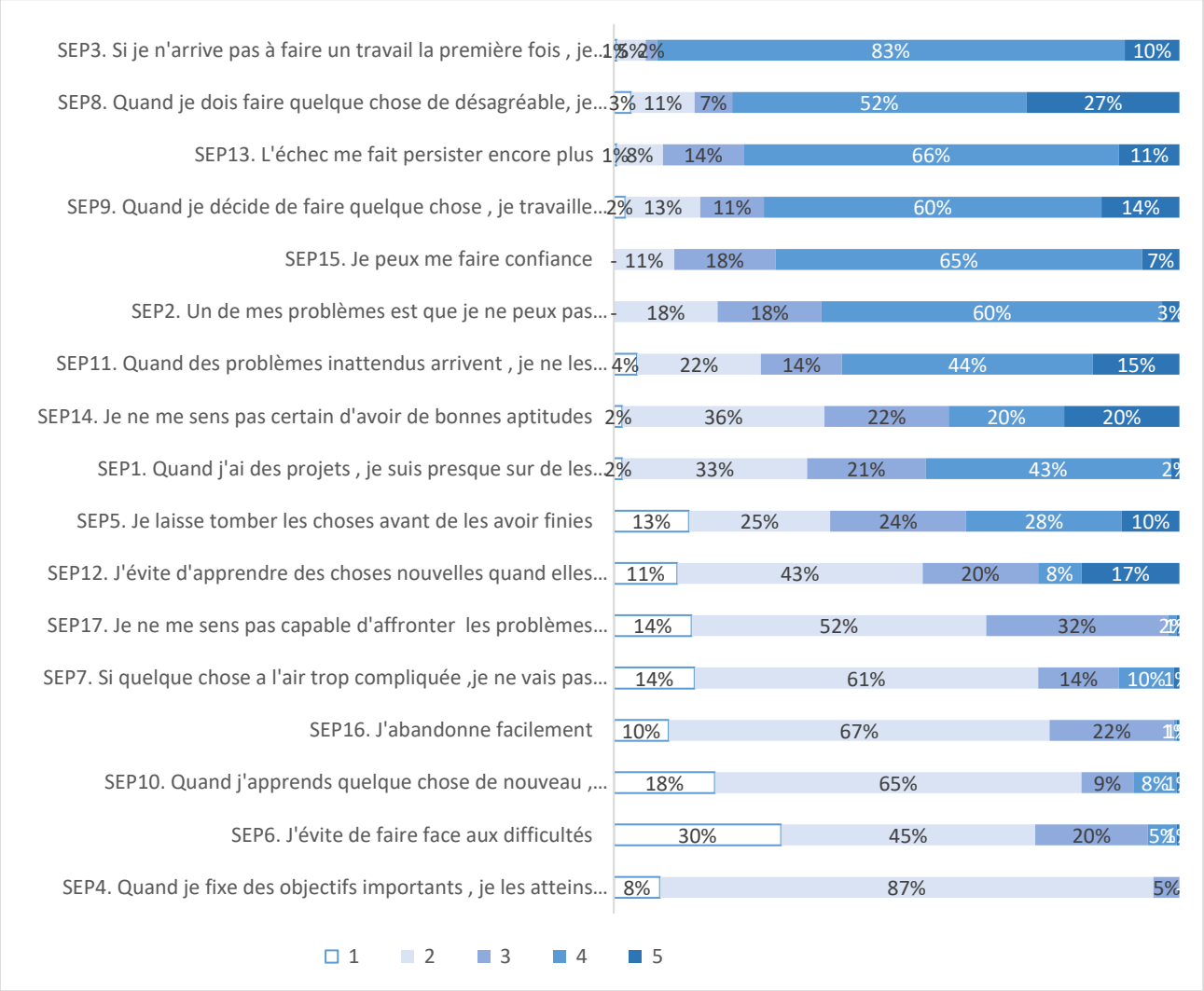
L’item SSC8 : « Mon supérieur me propose des missions qui me donnent l’opportunité de développer de nouvelles compétences » 55% estiment que leur manager ne les pousse pas à développer de nouvelles compétences, 26% ne prononcent pas, 19 % d’accord. Dans le cadre des entretiens ces sujets sont théoriquement évoqués et l’entretien professionnel permet d’investiguer les projets formation.

Pour l’item SSC9 : « Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l’entreprise » 65% disent qu’ils ne sont pas d’accord sur l’engagement des managers à leur permettre d’être en visibilité au sein de leur entreprise, 20 % sont d’accord sur le fait que leur manager participe à leur visibilité. Le score de 65% nous autorise à dire que les managers pour les répondants ne sont pas protagonistes et n’interprètent pas leurs compétences afin qu’ils progressent. Le rôle du manager dans le cadre de l’évolution professionnelle reste pourtant déterminant pour les cadres et au regard des réponses obtenues nous constatons certaines résistances des managers pour favoriser le développement des aptitudes de de leurs collaborateurs.

En conclusion les managers sont considérés par les cadres sollicités par ce questionnaire sous la gouvernance des objectifs, de la performance. Ils sont assujettis aux résultats et assurent un contrôle des collaborateurs au détriment d’une gestion de leur évolution professionnelle.

6.2.2.14 L'échelle « sentiment d'efficacité personnelle »

FIGURE 25 – SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE



Le concept de sentiment d'efficacité personnelle donne des éclairages sur la capacité des répondants d'agir ou de persévérer. Bandura (2003,p.9) dit :

> Le système de croyance sur son auto-efficacité, ou sentiment d'efficacité personnelle (SEP), est au fondement de la motivation, du bien-être et des accomplissements humains. Si les gens ne sont pas convaincus qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raisons d'agir ou de persévérer face aux difficultés.

S'agissant de cette dimension du « sentiment d'efficacité personnelle », c'est l'item SEP3 : « si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver » qui recueille le plus d'adhésion avec 93% d'accord favorable, suivi à 79% d'accord favorable par l'item SEP8

« quand je dois faire quelque chose de désagréable, je m'y colle jusqu'à le finir ». 14% des cadres n'adhèrent pas à cette proposition.

Ils sont 77% contre 9% à être en accord avec la proposition SEP13 « l'échec me fait persister encore plus » et 74% également à affirmer que « quand ils décident de faire quelque chose, ils travaillent immédiatement dessus (item SEP9).

70% des cadres interrogés se font confiance contre 10% d'entre eux qui reconnaissent donc ne pas se faire confiance (item SEP15).

63% des personnes disent ne pas pouvoir s'astreindre à travailler quand ils le devraient (item SEP2) contre 19% estimant ne pas avoir ce problème.

Il est intéressant de remarquer avec l'item SEP11 qu'ils sont près de 59% à affirmer qu'ils ne résolvent pas bien les problèmes lorsqu'ils arrivent de manière inattendue contre seulement 26% qui s'en estiment capables.

Les items suivants marquent un sentiment d'efficacité moindre des cadres de cette étude puisque seuls 45% d'entre eux pensent être sûrs d'atteindre leurs objectifs quand ils ont des projets contre 35% d'entre eux en désaccord avec cette affirmation (item SEP1). 21% des personnes ne se prononcent pas.

Avec l'item SEP14, ils sont presqu'autant soit 40% à ne pas se sentir certains d'avoir les bonnes aptitudes que ceux, 38% à penser qu'ils les possèdent.

Ils sont autant (item SEP5) soit 38% des cadres interrogés à laisser tomber les choses avant de les avoir finies que ceux qui vont jusqu'au bout.

En rapport avec leur apprenance, ils sont 54% à être en désaccord avec l'affirmation selon laquelle ils éviteraient d'apprendre de nouvelles choses quand elles sont difficiles (item SEP12). Pour 25 % d'entre eux c'est effectivement le cas quand 20% ne se prononcent pas.

Les items suivants sont intéressants en termes de répartition de réponses puisqu'ils obtiennent majoritairement des réponses du type « désaccord », comparativement aux items précédents :

Avec l'item SEP17, ils sont 66% à être en désaccord avec l'affirmation « Je ne me sens pas capable d'affronter les problèmes qui surviennent dans la vie » contre 2% seulement d'accord. 32% ne se prononcent pas.

Nous recueillons 75% de désaccords sur l'item SEP7 « si quelque chose à l'air trop compliqué, je ne vais pas m'embêter à essayer de le faire » contre 11% d'accord.

77% des cadres disent avoir le sentiment de ne pas abandonner facilement (item SEP16) contre 1% de sentiments contraires. 22% des personnes ne se prononçant pas.

Seuls 9% des cadres affirment abandonner l'apprentissage s'ils ne réussissent pas dès le départ contre 83% de désaccord avec cette affirmation.

Ils sont près de 75% à être en désaccord avec l'item SEP6 : « j'évite de faire face aux difficultés », contre 5% d'accord.

L'item qui suit SEP4 recueille 95% de désaccord à l'affirmation « quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement » contre 5% d'accord.

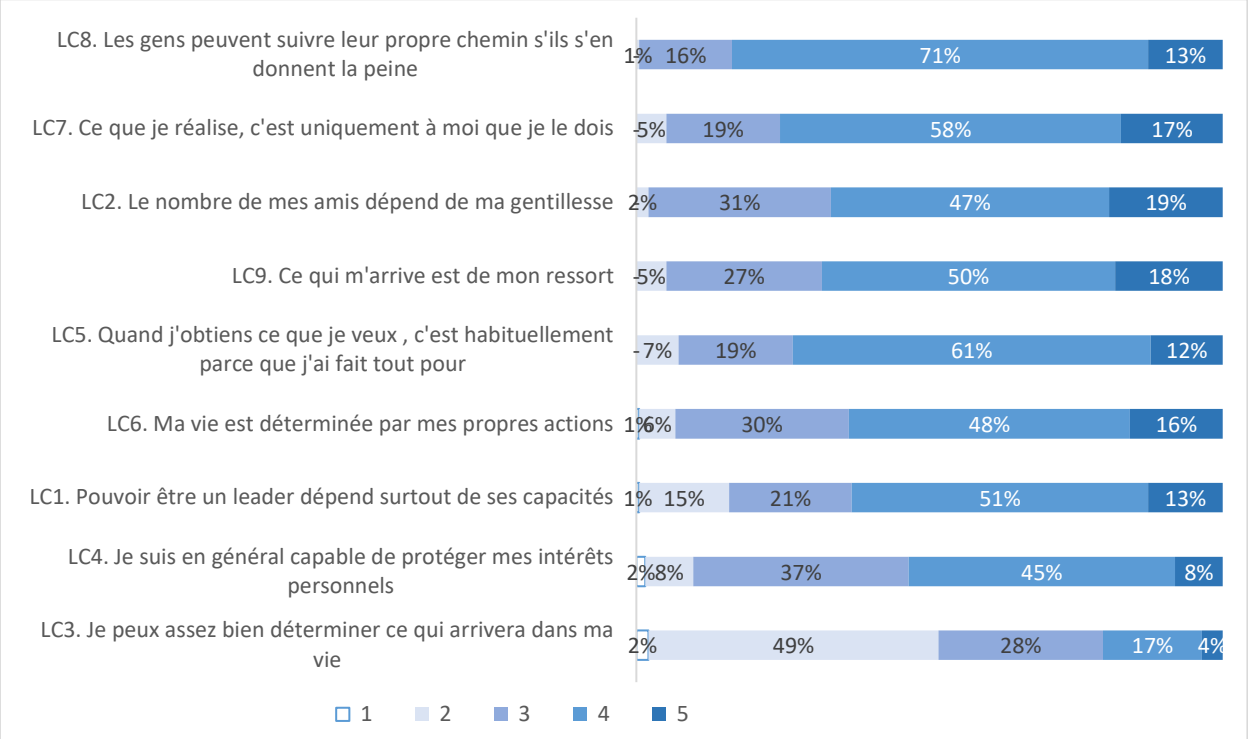
Les répondants de cette étude démontrent un sentiment d'auto-efficacité personnelle très positif en particulier en ce qui concerne les items suivants : SEP15 : « je me fais confiance », l'item SEP 13 : « l'échec me fait persister encore plus », les items SEP8 et SEP 3.

Ce qu'il faut retenir

L'idée que ces cadres se font de leur situation ou d'eux-mêmes agit considérablement sur leur prise de décision. Le concept de sentiment d'efficacité personnelle éclaire sur leur capacité d'agir ou de persévérer. Les répondants semblent croire en leurs chances de réussir, cela déclenche chez eux une attitude positive face aux efforts. Cette confiance en ses propres compétences et ce sentiment d'être en mesure de réussir une mission est ainsi considéré comme un antécédent direct de la performance au travail. Le sentiment d'auto-efficacité agit comme une variable motivationnelle au travail et augmente la perception des chances de succès. Ces cadres se disent capables d'effectuer une tâche et tendent à choisir les objectifs les plus difficiles. Le sentiment d'auto-efficacité pour ces cadres influence leur performance adaptative. Ainsi miser sur leurs aptitudes permet à ces cadres de mieux gérer leurs comportements et émotions. Ils ont le sentiment d'être efficaces et tendent à faire davantage d'efforts. C'est ce que nous retrouvons dans le cadre de l'analyse de la réciprocité causale triadique de Bandura permettant de décrire les relations causales réciproques entre un individu (P), son comportement (C) et son environnement (E).

6.2.2.15 L'échelle « locus de contrôle interne »

FIGURE 26 – LOCUS DE CONTROLE INTERNE



La définition à retenir pour le locus de contrôle « le locus de contrôle, défini comme la tendance des individus à croire qu'ils contrôlent ce qui leur arrive ou parfois aucune prise sur leur environnement et le cours des évènements » Rotter (1954).

L'item LC8 : « les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine » A travers les réponses 84% estiment que tout dépend de leur engagement et des efforts qu'ils vont fournir pour atteindre leurs objectifs. Les cadres déclarent posséder un contrôle de leur propre vie et le cours des événements. Ils estiment qu'ils ont une influence sur leur environnement, que les succès de leur vie sont le résultat de leurs propres actions.16% ne se prononcent pas.

L'item LC7 : « ce je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois » les répondants 75% sont convaincus que l'ensemble de leurs actions dépendent d'eux et de leur implication. 19% ne se prononcent, 5% ne sont pas du tout d'accord.

L'item LC2 : « le nombre de mes amis dépend de ma gentillesse » 66% estiment que leur réseau social dépend de leur amabilité et bienveillance, 31% n'ont pas d'avis, 2% ne sont pas du tout d'accord.

L'item LC9 ; « ce qui m'arrive est de mon ressort » 68% sont convaincus que c'est leur mobilisation personnelle qui leur permet d'obtenir des résultats, 27% ne se prononcent pas, 5% ne sont pas du tout d'accord.

L'item LC5 : « quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour » 73% considèrent que c'est leur régularité qui les amène à réussir et en particulier leur organisation, 19% ne se prononcent pas, 7% ne sont pas du tout d'accord.

L'item LC6 « la vie est déterminée par mes propres actions » 64% expriment leur accord sur le fait qu'ils sont maîtres de leurs actions et qu'ils les déterminent personnellement, 30% ne se déclarent pas, 7% pas du tout d'accord.

L'item LC1 « pouvoir être un leader dépend surtout de ses capacités » 64% pensent que devenir un leader requiert du potentiel, des facultés bien définies, 30 n'émettent pas d'avis, 16% ne sont pas du tout d'accord.

L'item LC4 « je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels » 53% affirment qu'ils détiennent la capacité de se prémunir pour qu'on ne porte pas atteinte à ce qui leur appartient, 37% ne se prononcent pas, 10 % expriment leur désaccord.

L'item LC3 « je peux assez bien déterminer ce qui arrivera dans ma vie » 21% sont d'accord sur le fait qu'ils sont en capacité de prévoir les événements de leur vie, 28% ne s'expriment pas, 51% ne sont pas d'accord.

Ce qu'il faut retenir

Les répondants de manière générale sont convaincus qu'ils peuvent agir sur les situations qu'ils rencontrent, ce qui accroit leur confiance. Ils se sentent acteurs de ce qui leur arrive, persévérants et indépendants. Ils déclarent tenir un rôle central dans la réussite de leurs actions.

Les graphiques qui suivent vont nous permettre d'identifier à travers les moyennes des différentes échelles celles qui ont des scores d'apprenance et d'employabilité élevés.

6.3 Analyse des données

Nous allons procéder à une analyse des scores obtenus pour chacune des échelles et identifier si certaines sont significatifs en prenant en compte l'apprenance et l'employabilité.

6.3.1 Comparaison des scores des différentes sous-échelles

TABLEAU 12 – MOYENNES DES SOUS-ECHELLES

	Moyenne	Ecart-type	Nombre de questions dans l'échelle	Moyenne normée (de 1 à 5)
APP. Score apprenance	26,37	3,62	6	4,40
EMPL. Score employabilité	435,21	23,44	123	3,54
QP. Qualités professionnelles	53,38	6,70	13	4,11
AD. Anticipation et développement	32,73	4,86	8	4,09
RE. Recherche d'emploi	33,38	4,97	8	4,17
DR. Développement du réseau	18,04	4,05	5	3,61
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	13,14	2,19	4	3,28
FP. Flexibilité personnelle	32,22	5,00	8	4,03
EE. Esprit d'équipe	30,87	3,37	7	4,41
FH. Flexibilité horaire	18,19	4,47	5	3,64
FOR. Formation professionnelle	20,53	2,63	6	3,42
APR. Apprentissage organisationnel	23,13	3,48	7	3,30
MOB. Mobilité professionnelle	29,29	3,25	10	2,93
EVA. Evaluation professionnelle	20,61	2,26	7	2,94
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	26,11	5,40	9	2,90
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	50,66	3,64	17	2,98
LC. Locus de contrôle interne	32,92	2,77	9	3,66

Les premières remarques que nous avons pu faire sur les graphiques représentant les réponses se retrouvent de façon synthétique dans le tableau ci-dessus, qui donne les moyennes des échelles. Afin d'en rendre possible la comparaison, des moyennes « normées » (divisées par le nombre d'items entrant dans la composition de l'échelle) ont été calculées.

Au travers des réponses on constate que ce qui contribue le plus à l'employabilité ce sont les éléments suivants : EE (esprit d'équipe : 4,41), RE (recherche d'emploi : 4,17), QP (qualités professionnelles : 4,11), AD (anticipation et développement : 4,09) et FP (Flexibilité personnelle : 4,03). En effet, ce qui justifie ces remarques c'est que le score global moyen

(normé) d'apprenance est de 4,40 sur un maximum possible de 5,00, le score global (normé) de l'échelle d'employabilité, est de 3,54.

En revanche les scores les plus faibles sont ceux de SSC (soutien du supérieur hiérarchique : 2,90), MOB (mobilité professionnelle : 2,93) et EVA (évaluation professionnelle : 2,94), FOR (formation professionnelle :3,42) .

Lors des descriptions détaillées au sein des chapitres précédant chaque résultat des échelles on a pu constater que la mobilité n'était pas considérée par ces cadres comme outil de développement ou de maintien de leur employabilité. De même pour l'évaluation professionnelle elle restait axée sur des objectifs et ne valorisait pas les compétences à développer. La formation professionnelle n'était pas utilisée pour développer les compétences hors de leurs champs d'expertise.

6.3.2 Recherche de facteurs différenciants sur les réponses aux échelles

Nous avons cherché à recenser, parmi les facteurs socio-démographiques disponibles dans l'échantillon, ceux sur lesquels les scores sur les échelles pouvaient présenter des différences.

Pour cela, deux procédures de tests statistiques ont été utilisées :

- le T de Student, pour comparer la moyenne d'une variable entre deux groupes,
- le F de Fisher, quand le nombre de groupes est de 3 ou plus.

Ces tests permettent de mettre statistiquement à l'épreuve l'« hypothèse nulle », c'est-à-dire l'hypothèse selon laquelle la moyenne de l'échelle considérée est identique entre tous les groupes testés.

Le calcul fournit un résultat qui est une probabilité, ou « p-value ». Plus celle-ci est faible, plus la différence entre les groupes est dite significative. On se fixe habituellement des seuils pour cette probabilité : on parle de résultat « significatif au seuil de 5 % » (ou « à 5 % ») quand sa valeur est inférieure à 0,05, et « significatif à 1% » si elle est inférieure à 0,01.

Une différence significative à 5 % est notée par une étoile, et par deux étoiles si elle est significative à 1 %. Sinon, on parle de différence non-significative, notée NS.

(Les degrés de liberté, ou « ddl », sont des indications statistiques entrant dans le calcul, qui dépendent du nombre d'individus et de groupes pris en compte).

6.3.2.1 Selon le sexe (2 groupes)

TABLEAU 13 – MOYENNES DES ECHELLES SELON LE SEXE

	Hommes	Femmes
APP. Score apprenance	25,50	26,84
EMPL. Score employabilité	435,33	435,14
QP. Qualités professionnelles	53,44	53,35
AD. Anticipation et développement	31,46	33,41
RE. Recherche d'emploi	32,90	33,64
DR. Développement du réseau	17,97	18,07
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	13,44	12,98
FP. Flexibilité personnelle	31,56	32,58
EE. Esprit d'équipe	30,76	30,93
FH. Flexibilité horaire	18,82	17,86
FOR. Formation professionnelle	20,70	20,44
APR. Apprentissage organisationnel	23,18	23,10
MOB. Mobilité professionnelle	29,96	28,93
EVA. Evaluation professionnelle	21,06	20,37
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	25,76	26,29
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	51,25	50,35
LC. Locus de contrôle interne	33,07	32,84

Dans ce tableau on va pouvoir observer quels sont les résultats les plus significatifs selon le sexe. On constate que chez les femmes la moyenne de l'apprenance est de (26,84) alors que chez les hommes elle est de (25,50) .Les raisons pour lesquelles cette moyenne est un peu plus élevée s'explique par le fait que les femmes cadres qui utilisent les services de l'Apec sont souvent confrontées à des périodes d'inactivité à la suite de congés parentaux ou congés de maternité.

Durant cette période, elles décident d'apprendre sur de nouveaux sujets et explorent d'autres pistes pour préparer leur retour au sein même de leur entreprise ou dans une autre. Elles sont nombreuses à venir au sein des locaux de l'Apec durant leur congé maternité pour comprendre quelles sont les nouvelles tendances métiers pour envisager une transition professionnelle. Elles décident fréquemment de sauter le pas et de quitter leurs entreprises au retour de leurs congés dans le cadre d'une rupture conventionnelle, elles négocient dans certains cas un package leur permettant de suivre un cursus de formation sur une année. Dans une étude sur l'accès et la progression des femmes dans les emplois cadres en première partie de carrière en Europe Apec (2016), il est fait état que les femmes cadres sont souvent les plus diplômées : « Elles sont plus de 94% à avoir un niveau Bac+4 contre 90% pour les hommes ». La dimension AD (Anticipation et développement) confirme que les femmes ont un score important car elles préparent et anticipent leur retour au sein de leurs organisations et

envisagent d'autres hypothèses d'orientation afin de rebondir professionnellement car elles ne retrouvent pas toujours les mêmes responsabilités à leur retour. Souvent ces périodes d'inactivité contribuent à l'élaboration ou à une réflexion plus approfondie et la prise en compte d'une meilleure qualité de vie au travail.

TABLEAU 14 – TESTS DE SIGNIFICATIVITE SELON LE SEXE

	t	ddl	p	
APP. Score apprenance	**-2,493**	**194**	**0,014**	*****
EMPL. Score employabilité	0,052	194	0,959	NS
AD. Anticipation et développement	**-2,717**	**194**	**0,007**	******
MOB. Mobilité professionnelle	**2,116**	**194**	**0,036**	*****
EVA. Evaluation professionnelle	1,888	194	0,062	NS
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	1,555	194	0,123	NS
FH. Flexibilité horaire	1,440	194	0,152	NS
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	1,419	194	0,158	NS
FP. Flexibilité personnelle	-1,362	194	0,175	NS
RE. Recherche d'emploi	-0,997	194	0,320	NS
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	-0,646	194	0,519	NS
FOR. Formation professionnelle	0,639	194	0,523	NS
LC. Locus de contrôle interne	0,570	194	0,570	NS
EE. Esprit d'équipe	-0,326	194	0,745	NS
DR. Développement du réseau	-0,164	194	0,870	NS
APR. Apprentissage organisationnel	0,139	194	0,890	NS
QP. Qualités professionnelles	0,089	194	0,929	NS

NB : les différences sont calculées dans le sens hommes - femmes

Le score d'apprenance s'avère significativement plus élevé chez les femmes que chez les hommes.

Si le score d'employabilité, au global, ne présente pas de différence par genre, en revanche deux des sous-échelles en affichent. Pour l'échelle d'anticipation et développement, les femmes sont à nouveau mieux positionnées. En revanche, sur l'échelle de mobilité professionnelle, les scores les plus élevés sont ceux des hommes.

En terme de mobilité professionnelle les femmes ont un score faible car elles sont plus sujettes à des emplois précaires et sont amenées à changer moins régulièrement et obtiennent

fréquemment des CDD. Les différentes études réalisées par l'Apec chaque année pointent cette particularité. En outre les dernières enquêtes sur la parité Homme /Femme montrent qu'elles ont encore un salaire moins important que les hommes. Et de plus 58 % des femmes qui ont des enfants sont freinées dans leur évolution professionnelle Apec Sortir de l'inégalité hommes/ femmes dans le secteur privé (2016).

6.3.2.2 Selon le fait d'être ou non en emploi (2 groupes)

TABLEAU 15 – MOYENNE DES ECHELLES SELON LA SITUATION D'EMPLOI

	En emploi	Sans emploi
APP. Score apprenance	25,93	26,84
EMPL. Score employabilité	432,56	438,02
QP. Qualités professionnelles	53,07	53,72
AD. Anticipation et développement	32,51	32,96
RE. Recherche d'emploi	33,32	33,45
DR. Développement du réseau	18,02	18,05
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	13,21	13,06
FP. Flexibilité personnelle	31,28	33,23
EE. Esprit d'équipe	30,21	31,58
FH. Flexibilité horaire	17,47	18,97
FOR. Formation professionnelle	21,13	19,89
APR. Apprentissage organisationnel	22,85	23,42
MOB. Mobilité professionnelle	29,09	29,50
EVA. Evaluation professionnelle	20,76	20,46
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	25,73	26,51
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	50,69	50,63
LC. Locus de contrôle interne	33,23	32,59

TABLEAU 16 – TESTS DE SIGNIFICATIVITE SELON LA SITUATION D'EMPLOI

	t	ddl	p	
APP. Score apprenance	-1,772	194	0,078	NS
EMPL. Score employabilité	-1,637	194	0,103	NS
FOR. Formation professionnelle	**3,377**	**194**	**0,001**	**
EE. Esprit d'équipe	**-2,903**	**194**	**0,004**	**
FP. Flexibilité personnelle	**-2,783**	**194**	**0,006**	**
FH. Flexibilité horaire	**-2,378**	**194**	**0,018**	*
LC. Locus de contrôle interne	1,616	194	0,108	NS
APR. Apprentissage organisationnel	-1,151	194	0,251	NS
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	-1,001	194	0,315	NS
EVA. Evaluation professionnelle	0,926	194	0,355	NS
MOB. Mobilité professionnelle	-0,888	194	0,376	NS
QP. Qualités professionnelles	-0,674	194	0,501	NS
AD. Anticipation et développement	-0,637	194	0,525	NS
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	0,462	194	0,645	NS
RE. Recherche d'emploi	-0,191	194	0,849	NS
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	0,118	194	0,906	NS
DR. Développement du réseau	-0,057	194	0,955	NS

NB : les différences sont calculées dans le sens en emploi – sans emploi

Les cadres en emploi et ceux sans emploi (26,84) ne se différencient pas significativement sur l'échelle d'apprenance, ni sur l'échelle d'employabilité. Les deux groupes selon les scores obtenus s'avèrent être dans une attitude d'apprenance et une employabilité dynamique sans différenciation.

La formation professionnelle obtient un score significatif (21,13) pour les cadres en emploi car l'accessibilité aux formations et plus aisée avec le compte personnel de formation ou le plan interne des entreprises. Les budgets pour les demandeurs d'emploi sont moins importants et le pôle emploi devient leur interlocuteur principal avec peu de moyens.

L'item esprit d'équipe (31,58) pour le groupe sans emploi est très significatif car ils sont plus disposés à retrouver un groupe et partager des activités communes ce qui ne semble pas le cas pour le groupe en activité qui ne privilégie pas ce sentiment collectif.

Ce qu'il faut retenir

Le score d'apprenance et d'employabilité des cadres sans emploi est très proche de celui des cadres en activité. L'inactivité professionnelle ne bénéficie pas d'une vision positive de la part des entreprises. En effet, une personne sans emploi est souvent qualifiée par les entreprises comme peu employable et moins dynamique. La plupart des cadres sans emploi reçus au sein de l'Apec ont souvent mis en place différents moyens pour rebondir tels que des missions courtes et sont prêts à se reconvertir, bouger géographiquement, apprendre. On remarque aussi pour les qualités professionnelles qu'il n'y a aucune différence notoire entre les deux catégories, les cadres sans emploi déclarent continuer à développer leurs compétences. Ce sentiment d'inactivité et de perte de reconnaissance sociale encourage les cadres sans emploi à modifier leurs attitudes et explorer d'autres horizons professionnels. Les cadres en emploi ne semblent pas privilégier la mobilité, la prise de risques, le changement d'emploi sans une certaine sécurité.

Selon l'âge (3 groupes)

TABLEAU 17 – MOYENNE DES ECHELLES SELON L'AGE

	40 ans ou moins	41 à 50 ans	Plus de 50 ans
APP. Score apprenance	26,65	26,10	26,53
EMPL. Score employabilité	430,44	432,11	443,19
QP. Qualités professionnelles	51,65	52,64	55,76
AD. Anticipation et développement	32,48	32,44	33,32
RE. Recherche d'emploi	33,54	33,67	32,85
DR. Développement du réseau	16,92	17,90	19,10
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	12,79	12,88	13,76
FP. Flexibilité personnelle	32,35	31,44	33,21
EE. Esprit d'équipe	30,31	31,06	31,05
FH. Flexibilité horaire	17,10	17,59	19,87
FOR. Formation professionnelle	20,80	20,55	20,29
APR. Apprentissage organisationnel	22,60	22,64	24,21
MOB. Mobilité professionnelle	29,28	29,24	29,35
EVA. Evaluation professionnelle	20,72	20,51	20,68
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	26,54	26,03	25,87
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	50,88	50,70	50,45
LC. Locus de contrôle interne	32,48	32,80	33,42

TABLEAU 18 – TESTS DE SIGNIFICATIVITE SELON L'AGE

	ddl 1	ddl 2	F	p	
APP. Score apprenance	2	193	0,430	0,651	NS
EMPL. Score employabilité	**2**	**193**	**5,593**	**0,004**	**
FH. Flexibilité horaire	**2**	**193**	**6,953**	**0,001**	**
QP. Qualités professionnelles	**2**	**193**	**6,367**	**0,002**	**
APR. Apprentissage organisationnel	**2**	**193**	**4,527**	**0,012**	*
DR. Développement du réseau	**2**	**193**	**4,151**	**0,017**	*
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	**2**	**193**	**3,777**	**0,025**	*
FP. Flexibilité personnelle	2	193	2,306	0,102	NS
LC. Locus de contrôle interne	2	193	1,700	0,185	NS
EE. Esprit d'équipe	2	193	0,878	0,417	NS
AD. Anticipation et développement	2	193	0,673	0,511	NS
RE. Recherche d'emploi	2	193	0,520	0,595	NS
FOR. Formation professionnelle	2	193	0,504	0,605	NS
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	2	193	0,221	0,802	NS
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	2	193	0,188	0,829	NS
EVA. Evaluation professionnelle	2	193	0,170	0,844	NS
MOB. Mobilité professionnelle	2	193	0,021	0,979	NS

Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, le score d'apprenance ne se différencie pas selon l'âge, (40 ans ou moins : 26,65), (41à 50 ans : 26 ,10), (plus de 50 ans : 26,53) il semble équilibré pour chacune des tranches d'âge représentées dans ce panel. Il semble que les cadres ne manifestent pas seulement des capacités à apprendre lorsqu'ils sont encore débutants mais qu'ils investissent dans le savoir et l'entretiennent tout au long de leur parcours professionnel. Ils semblent s'emparer de toutes les occasions d'apprentissage de manière formelle ou informelle.

Ce qu'il faut retenir

Le score d'employabilité est significatif en particulier pour les plus de 50 ans : (443,19) par rapport au groupe de 40 ans ou moins qui a obtenu comme score (430,44) et le groupe de 41 à 50 ans (432,11) Cette employabilité leur est peu reconnue par les entreprises qui les forment moins, investissent peu. Pour exemple la dernière étude de solidarité nationale (2019) qui précise « Ces représentations négatives ont, à la fois, un impact sur leur recrutement, mais également sur leur maintien dans l'emploi. On observe ainsi un moindre accès à la formation des salariés de plus de 50 ans qui sont également plus particulièrement concernés par les licenciements et les autres formes de rupture de contrat ». Ce score important nous permet de dire que les plus de 50 ans sont susceptibles de changer de travail, de suivre des

formations, d'être mobiles, de s'adapter. Lemaire (2014) le confirme également « Ces compétences s'acquièrent tout au long du parcours professionnel, à travers l'expérience notamment. Atout majeur des seniors en entreprise, l'expérience professionnelle se définit comme « une capitalisation de connaissances, de savoir-faire et de comportements mis en œuvre sur le terrain, dans le cadre de l'exercice de l'activité »

On observe avec la dimension Flexibilité horaire (19,87) qu'ils se disent capables de modifier leur organisation et de s'engager pour l'entreprise en acceptant de travailler autrement. Ils sont des plus enclins à accepter cette flexibilité car leurs enfants ont grandi et ils ont moins de contraintes personnelles CESE (2018).

Pour les qualités professionnelles ce sont encore les plus de 50 ans qui se distinguent avec un score à (55,76), ils considèrent qu'ils possèdent les compétences adaptées pour réaliser leur travail et faire face à des situations complexes. Ils ont aussi un apprentissage organisationnel de (22,41) qui est significatif au regard des deux autres tranches d'âge, ils apprennent au quotidien dans leur entreprise, ils expérimentent, travaillent en réseau. Ils ont comme avantage d'avoir eu à faire face durant leur longue carrière à des imprévus ou difficultés et réussissent à prendre de la distance Lemaire (2014).

La dimension Développement réseau (19,10) les distingue une nouvelle fois car ils connaissent bien leur entreprise et les différents acteurs internes pour rechercher des informations. Leur antériorité et leur parcours professionnel leur ont permis de construire des liens professionnels solides avec leurs collègues.

Dans le tableau suivant nous aborderons la variable expérience et une recherche sur la significativité ou non au regard de l'échelle d'employabilité et l'échelle d'apprenance.

6.3.2.3 Selon la durée de l'expérience professionnelle (3 groupes)

TABLEAU 19 – MOYENNE DES ECHELLES SELON L'EXPERIENCE

	10 ans ou moins	11 à 20 ans	Plus de 20 ans
APP. Score apprenance	26,96	26,53	26,11
EMPL. Score employabilité	427,19	434,75	437,70
QP. Qualités professionnelles	49,36	53,23	54,59
AD. Anticipation et développement	31,61	33,41	32,60
RE. Recherche d'emploi	33,43	33,50	33,29
DR. Développement du réseau	16,18	18,14	18,48
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	12,25	13,29	13,28
FP. Flexibilité personnelle	33,32	31,41	32,45
EE. Esprit d'équipe	30,39	31,17	30,81
FH. Flexibilité horaire	16,64	17,82	18,86
FOR. Formation professionnelle	20,78	20,46	20,50
APR. Apprentissage organisationnel	23,00	22,58	23,52
MOB. Mobilité professionnelle	29,79	28,93	29,38
EVA. Evaluation professionnelle	20,94	20,46	20,62
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	27,04	26,45	25,63
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	50,43	50,73	50,69
LC. Locus de contrôle interne	32,04	33,18	32,99

TABLEAU 20 – TESTS DE SIGNIFICATIVITE SELON L'EXPERIENCE

	ddl 1	ddl 2	F	p	
APP. Score apprenance	2	193	0,708	0,494	NS
EMPL. Score employabilité	2	193	2,256	0,108	NS
QP. Qualités professionnelles	**2**	**193**	**7,142**	**0,001**	**
DR. Développement du réseau	**2**	**193**	**3,687**	**0,027**	*
FH. Flexibilité horaire	**2**	**193**	**3,120**	**0,046**	*
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	2	193	2,738	0,067	NS
LC. Locus de contrôle interne	2	193	1,763	0,174	NS
FP. Flexibilité personnelle	2	193	1,669	0,191	NS
APR. Apprentissage organisationnel	2	193	1,510	0,224	NS
AD. Anticipation et développement	2	193	1,435	0,241	NS
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	2	193	0,953	0,387	NS
MOB. Mobilité professionnelle	2	193	0,764	0,467	NS
EE. Esprit d'équipe	2	193	0,549	0,578	NS
EVA. Evaluation professionnelle	2	193	0,440	0,645	NS
FOR. Formation professionnelle	2	193	0,155	0,857	NS
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	2	193	0,070	0,933	NS
RE. Recherche d'emploi	2	193	0,035	0,965	NS

La durée totale de l'expérience professionnelle (qui est bien entendu liée à l'âge du cadre) n'induit pas de différences significatives concernant tant l'apprenance que l'employabilité.

Nous pouvons commenter les scores significatifs tels que les qualités professionnelles où les 10 ans obtiennent un score de (49,36), les 11 à 20 ans (53, 23), les plus de 20 ans (54,59) ceci s'explique par le fait que dans la première tranche ils ont une expérience qui se construit au fil des années et ils développent encore d'autres qualités professionnelles, pour les deux autres tranches nous sommes sur des étapes de consolidation d'expertises multiples dues à des mobilités dans différents secteurs. Pour la dimension Développement réseau le groupe de cadres ayant plus de 10 ans d''expérience ont une moyenne de (16,18), le groupe de cadres de plus de 11 à 20 ans d'expérience obtient un score de (18,14), les cadres de plus de 20 ans d'expérience ont un score de (18,48). On peut en déduire que le réseau devient plus important au fil des années et se construit dans le temps.

Pour la dimension Flexibilité horaire les cadres de plus de 10 ans d'expérience obtiennent une moyenne de (16,64), les cadres de plus de11 à 20 ans d'expérience (17,82), les plus de 20 ans d'expérience (18,86) cela s'explique certainement par plus de souplesse dans leur organisation professionnelle, une bonne visibilité de la gestion des imprévus certainement due à une bonne connaissance des situations.

Ce qu'il faut retenir

Pour les trois catégories le score d'apprenance et le score d'employabilité sont presque similaires ce qui nous permet de dire que l'expérience n'est pas un facteur qui développe plus de dispositions à apprendre qu'elles que soient les années. Il n'existe pas de lien significatif avec la variable expérience. Autre commentaire le score d'employabilité ne se distingue pas pour les trois catégories, le fait d'avoir plus d'expérience n'est pas un facteur qui contribue à être employable.

6.3.2.4 Selon l'ancienneté dans l'entreprise (3 groupes)

TABLEAU 21 – MOYENNE DES ECHELLES SELON L'ANCIENNETE

	5 ans ou moins	6 à 15 ans	16 ans ou plus
APP. Score apprenance	26,43	27,12	24,97
EMPL. Score employabilité	433,39	438,00	437,01
QP. Qualités professionnelles	52,38	54,62	54,88
AD. Anticipation et développement	32,63	33,35	32,09
RE. Recherche d'emploi	33,60	33,79	31,97
DR. Développement du réseau	17,85	18,35	18,19
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	13,03	13,40	13,09
FP. Flexibilité personnelle	32,13	31,94	33,00
EE. Esprit d'équipe	30,67	30,96	31,44
FH. Flexibilité horaire	17,74	18,54	19,22
FOR. Formation professionnelle	20,67	20,54	20,04
APR. Apprentissage organisationnel	23,32	22,79	23,00
MOB. Mobilité professionnelle	29,32	29,09	29,50
EVA. Evaluation professionnelle	20,57	20,43	21,06
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	26,14	25,75	26,56
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	50,41	51,19	50,69
LC. Locus de contrôle interne	32,94	33,27	32,28

TABLEAU 22 – TESTS DE SIGNIFICATIVITE SELON L'ANCIENNETE

	ddl 1	ddl 2	F	p	
APP. Score apprenance	**2**	**193**	**3,611**	**0,029**	*
EMPL. Score employabilité	2	193	0,798	0,452	NS
QP. Qualités professionnelles	2	193	2,976	0,053	NS
RE. Recherche d'emploi	2	193	1,584	0,208	NS
FH. Flexibilité horaire	2	193	1,576	0,209	NS
LC. Locus de contrôle interne	2	193	1,266	0,284	NS
EVA. Evaluation professionnelle	2	193	0,822	0,441	NS
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	2	193	0,817	0,443	NS
AD. Anticipation et développement	2	193	0,716	0,490	NS
FOR. Formation professionnelle	2	193	0,692	0,502	NS
EE. Esprit d'équipe	2	193	0,670	0,513	NS
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	2	193	0,533	0,588	NS
FP. Flexibilité personnelle	2	193	0,484	0,617	NS
APR. Apprentissage organisationnel	2	193	0,437	0,646	NS
DR. Développement du réseau	2	193	0,294	0,746	NS
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	2	193	0,228	0,796	NS
MOB. Mobilité professionnelle	2	193	0,171	0,843	NS

L’apprenance varie de façon significative selon l’ancienneté : elle est plus faible au-delà de 16 années de présence. Ceux de 16 ans et plus sont moins sollicités pour se lancer dans de nouvelles formations au sein de leur organisation. Pour les cadres ayant (5 ans et moins) d’ancienneté, ils obtiennent un score de (26,43) et pour les cadres de 6 à 15 ans d’ancienneté (27,12) le score d’apprenance est plus élevé car près des deux tiers des cadres souhaitent réaliser une mobilité professionnelle dans les trois ans à venir. Ces souhaits sont en hausse d’une année sur l’autre et sont révélateurs d’un contexte économique favorisant les évolutions professionnelles et plus spécifiquement les changements d’entreprise. Les cadres qui désirent changer d’entreprise vont mettre en priorité le souhait d’obtenir une rémunération plus élevée ou l’envie de découvrir d’autres horizons professionnels et de développer de nouvelles compétences. D’autre part, les entreprises préfèrent des cadres avec une expérience comprise entre un et cinq ans. En effet « les recrutements de cadres ayant moins de 5 ans d’expérience représentaient la moitié des embauches de cadres effectuées en 2017 » Apec (2017).

Le score d’employabilité varie selon l’ancienneté en particulier pour les cadres 6 à 15 ans le score est de (438) et pour les cadres de 16 ans d’ancienneté ou plus (437,01) ceux-ci réalisent de nombreuses missions au sein de leurs organisations, ou sont confrontés à des périodes de chômage qui les amènent à se réorienter.

Ce qu’il faut retenir

Un lien significatif entre les années d’ancienneté et le score d’apprenance, les cadres stipulent qu’ils continuent de développer des dispositions à apprendre au sein d’une même entreprise au-delà de 5 ans. On constate que lorsque l’on dépasse 15 ans le score d’apprenance reste équivalent. Le fait de rester plus longtemps dans une même entreprise ne semble pas avoir d’impact sur l’acquisition de nouveaux apprentissages selon leurs réponses.

6.3.2.5 Selon la fonction occupée (5 groupes)

TABLEAU 23 – MOYENNE DES ECHELLES SELON LA FONCTION

	ER&D, informatique	Industrie, BTP, services techniques	Gestion	Marketing, communication	RH, formation
APP. Score apprenance	27,48	26,63	26,13	26,13	26,14
EMPL. Score employabilité	438,65	436,94	428,06	431,59	439,88
QP. Qualités professionnelles	54,32	54,74	53,29	52,48	53,37
AD. Anticipation et développement	34,24	31,48	32,25	31,51	34,21
RE. Recherche d'emploi	32,96	33,07	31,63	33,63	34,18
DR. Développement du réseau	17,84	18,52	17,38	17,46	18,81
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	14,00	13,30	13,00	12,94	12,96
FP. Flexibilité personnelle	33,20	31,78	32,00	32,14	32,19
EE. Esprit d'équipe	31,36	30,74	30,08	30,71	31,23
FH. Flexibilité horaire	18,56	19,00	17,42	18,11	18,07
FOR. Formation professionnelle	20,21	20,37	20,67	20,55	20,67
APR. Apprentissage organisationnel	23,04	23,48	21,79	23,32	23,35
MOB. Mobilité professionnelle	29,04	29,69	28,88	29,13	29,56
EVA. Evaluation professionnelle	21,36	21,44	20,44	19,94	20,70
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	24,96	27,11	25,96	25,63	26,72
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	51,24	49,93	49,75	51,08	50,68
LC. Locus de contrôle interne	32,32	32,30	33,54	32,95	33,18

TABLEAU 24 – TESTS DE SIGNIFICATIVITE SELON LA FONCTION

	ddl 1	ddl2	F	p	
APP. Score apprenance	4	191	0,775	0,543	NS
EMPL. Score employabilité	4	191	1,694	0,153	NS
APP. Score apprenance	**2**	**193**	**3,611**	**0,029**	*****
EMPL. Score employabilité	2	193	0,798	0,452	NS
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	4	191	1,259	0,288	NS
RE. Recherche d'emploi	4	191	1,232	0,299	NS
DR. Développement du réseau	4	191	1,110	0,353	NS
APR. Apprentissage organisationnel	4	191	1,065	0,375	NS
LC. Locus de contrôle interne	4	191	1,059	0,378	NS
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	4	191	1,017	0,400	NS
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	4	191	0,821	0,513	NS
QP. Qualités professionnelles	4	191	0,684	0,604	NS
EE. Esprit d'équipe	4	191	0,660	0,620	NS
FH. Flexibilité horaire	4	191	0,453	0,770	NS
MOB. Mobilité professionnelle	4	191	0,372	0,829	NS
FP. Flexibilité personnelle	4	191	0,305	0,875	NS
FOR. Formation professionnelle	4	191	0,170	0,954	NS

L'apprenance a un lien significatif selon la fonction occupée. On peut commenter le fait que le score d'apprenance de la fonction Informatique est à 27,48 ce qui le différencie des autres fonctions. En effet ce secteur est particulièrement impacté par les nouvelles technologies et les apprentissages en continu. Il en est de même pour le score d'employabilité qui est de (438,65), l'informatique et la recherche sont des secteurs porteurs, attractifs. Des nouveaux métiers sont apparus et il y a une forte demande sur le marché de l'emploi. Pour la fonction RH c'est également un secteur qui se développe suite à la réforme de la formation professionnelle qui requiert de nouvelle connaissances, de nouveaux dispositifs sont à mettre en place (télétravail, parité, handicap).

La dimension anticipation et développement est significative pour les cadres de la R&D, de l'informatique et des RH car ce sont des secteurs qui ont connu le plus de transformations technologiques, de nouvelles pratiques professionnelles innovantes, de nouveaux outils : plus de 19% des recrutements sont réalisés dans ce type de métiers.

Ce qu'il faut retenir

Le fait d'être dans une fonction spécifique n'a pas d'incidence sur l'apprenance et l'employabilité. Selon les déclarations des cadres toutes les fonctions ne garantissent pas des conditions favorables pour apprendre ni une employabilité.

6.3.2.6 Selon le diplôme (3 groupes)

TABLEAU 25 – MOYENNE DES ECHELLES SELON LE DIPLOME

	Bac à Bac +2	Bac +3/4	Bac +5 et plus
APP. Score apprenance	25,09	25,92	26,96
EMPL. Score employabilité	431,38	431,44	438,11
QP. Qualités professionnelles	54,18	52,69	53,47
AD. Anticipation et développement	32,24	31,83	33,30
RE. Recherche d'emploi	31,52	33,33	33,96
DR. Développement du réseau	17,45	18,15	18,15
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	13,79	13,02	13,00
FP. Flexibilité personnelle	32,58	31,65	32,39
EE. Esprit d'équipe	31,18	30,33	31,04
FH. Flexibilité horaire	18,79	17,77	18,22
FOR. Formation professionnelle	20,62	20,95	20,31
APR. Apprentissage organisationnel	22,91	22,85	23,33
MOB. Mobilité professionnelle	28,73	29,63	29,29
EVA. Evaluation professionnelle	20,09	20,51	20,82
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	23,88	25,87	26,88
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	50,79	49,63	51,11
LC. Locus de contrôle interne	32,64	33,23	32,86

TABLEAU 26 – TESTS DE SIGNIFICATIVITE SELON LE DIPLOME

	ddl 1	ddl 2	F	p	
APP. Score apprenance	**2**	**193**	**4,078**	**0,018**	*
EMPL. Score employabilité	2	193	1,987	0,140	NS
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	**2**	**193**	**4,137**	**0,017**	*
RE. Recherche d'emploi	**2**	**193**	**3,164**	**0,044**	*
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	2	193	2,982	0,053	NS
AD. Anticipation et développement	2	193	1,834	0,162	NS
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	2	193	1,767	0,174	NS
EVA. Evaluation professionnelle	2	193	1,401	0,249	NS
FOR. Formation professionnelle	2	193	1,069	0,345	NS
EE. Esprit d'équipe	2	193	0,953	0,387	NS
MOB. Mobilité professionnelle	2	193	0,788	0,456	NS
LC. Locus de contrôle interne	2	193	0,526	0,592	NS
FH. Flexibilité horaire	2	193	0,524	0,593	NS
QP. Qualités professionnelles	2	193	0,517	0,597	NS
FP. Flexibilité personnelle	2	193	0,477	0,621	NS
APR. Apprentissage organisationnel	2	193	0,409	0,665	NS
DR. Développement du réseau	2	193	0,407	0,666	NS

Le score d'employabilité, au global, ne varie pas selon le niveau de diplôme. Le score de recherche d'emploi est significativement plus faible pour les niveaux ne dépassant pas Bac +2 (31,52). Les raisons que l'on peut évoquer sont que leur insertion professionnelle prend plus de temps car le marché actuel favorise plutôt des profils Bac + 5, et sur l'échelle de soutien du supérieur hiérarchique, le score augmente avec le niveau de diplôme. Les Bac +5 et plus continuent de progresser en termes de compétences au sein de leurs entreprises et sollicitent leurs managers dans leur évolution professionnelle. Pour la recherche d'emploi c'est significatif pour les Bac+5 et plus car ils sont plus attractifs sur le marché, ils mettent en place régulièrement des actions et maîtrisent l'ensemble des outils de communication leur permettant de valoriser leur savoir-faire.

Ce qu'il faut retenir

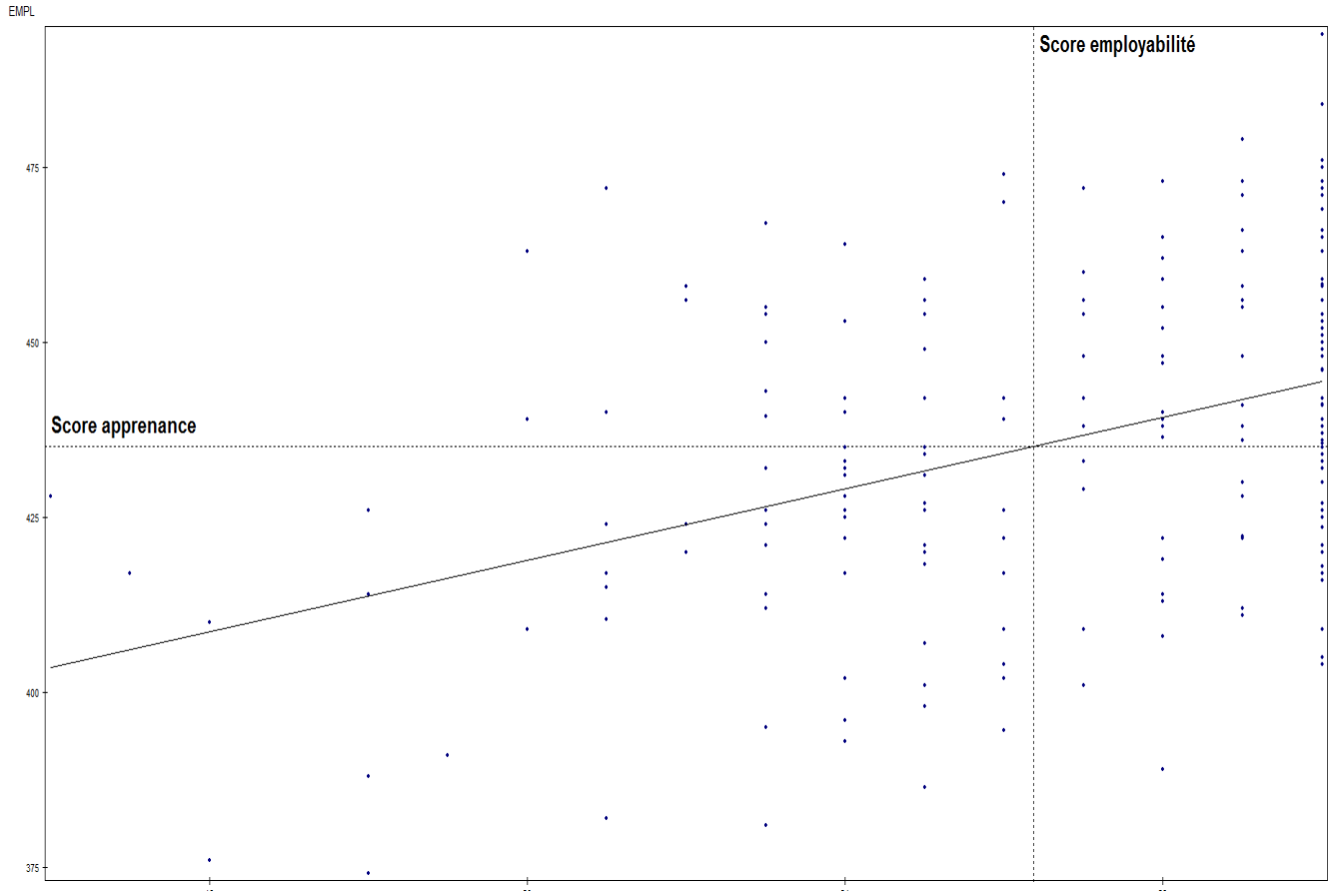
Au travers des résultats on constate que les diplômes ont une incidence importante sur nos dispositions à apprendre. Le score d'apprenance augmente avec le niveau de diplôme, ce que l'on peut identifier pour les Bac +5. Cette corrélation positive n'est pas étonnante, dans la mesure où un niveau plus important d'apprenance contribue à la réalisation d'études supérieures plus longues. Pour l'employabilité la tendance n'est pas la même et le fait de cumuler des diplômes ne conduit pas forcément à un maintien de l'emploi ou à un rebond professionnel. La recherche d'emploi est plus aisée lorsque les diplômes sont de haut niveau.

6.3.3 Lien statistique entre apprenance et employabilité

Y a-t-il une liaison globale entre le score d'apprenance et le score d'employabilité ?

Une manière très simple et très visuelle d'analyser cette éventuelle relation est de la représenter visuellement, sous la forme d'un graphique de type nuage de points. Chaque point y représente un individu et ses scores sur ces deux échelles. Pris dans son ensemble, le nuage indique, par sa forme plus ou moins dispersée, si les deux variables sont liées ou non.

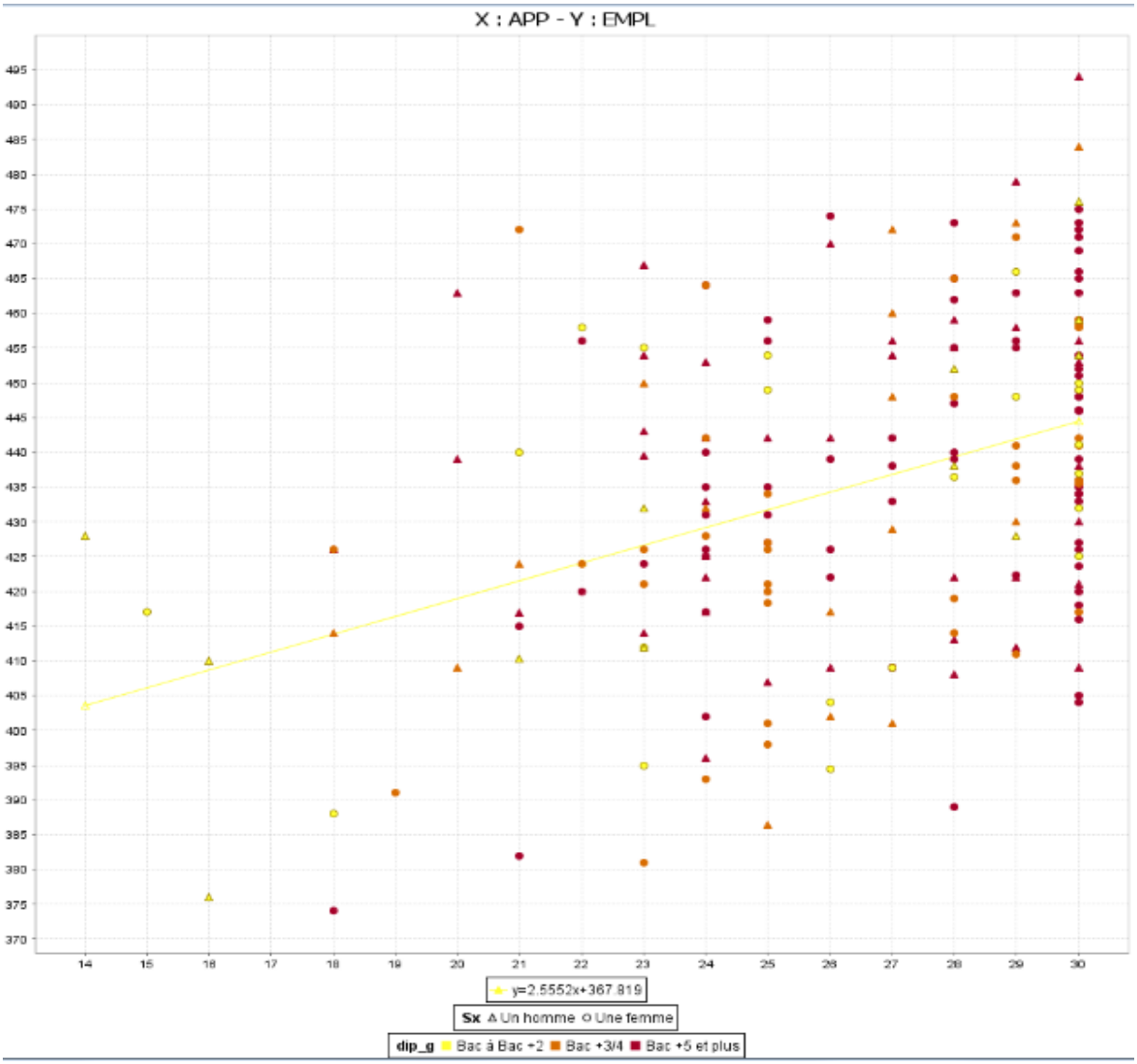
FIGURE 27 – NUAGE DE POINTS EMPLOYABILITE / APPRENANCE



On constate que le nuage est effectivement assez dispersé. Cependant on y distingue clairement une direction d'ensemble, matérialisée par la droite. On peut exprimer cette relation par : l'employabilité a tendance à augmenter quand l'apprenance augmente. Ce seul graphique n'est pas un argument suffisant pour parvenir à une conclusion causale, qui serait que l'apprenance est un facteur d'employabilité, mais il montre bien que la relation entre ces deux variables est telle que cette causalité est effectivement une possibilité envisageable.

Le même graphique peut être affiné pour mettre simultanément en évidence d'autres variables et visualiser leur possible influence. On peut par exemple y représenter le sexe (en variant la forme des points représentant les répondants) et la durée de l'expérience professionnelle (en variant leur couleur de façon graduelle).

FIGURE 28 – NUAGE DE POINTS EMPLOYABILITE / APPRENANCE, AVEC MISE EN EVIDENCE DU SEXE ET DE L'EXPERIENCE



On constate tout d'abord que le sexe n'interagit pas de façon claire avec la relation apprenance-employabilité : en effet, des points des deux formes se retrouvent dans toutes les zones du graphique.

Pour ce qui est du niveau d'expérience, en revanche, on voit que les points plus clairs sont un peu plus représentés dans le bas du graphique, et les plus foncés vers le haut. Cela traduit le fait que le score d'employabilité augmente aussi avec le niveau d'expérience. Et par exemple,

pour un même niveau d'apprenance, l'employabilité aura tendance à être plus élevée chez un cadre expérimenté que chez un débutant.

6.3.3.1 Approche statistique de la relation entre apprenance et employabilité par le calcul de leur coefficient de corrélation

Le coefficient de corrélation est un indice statistique permettant de caractériser l'intensité d'un lien entre deux variables numériques. Il varie entre -1 et 1. Une corrélation nulle indique deux variables indépendantes : la valeur de l'une ne donne aucune indication sur la valeur que prend l'autre. Au contraire, une corrélation de 1 signifie une liaison linéaire très forte et positive (plus l'une des variables prend des valeurs élevées, plus l'autre en fait autant), tandis qu'une corrélation de -1 est le signe d'une forte liaison négative (plus l'une des variables augmente, plus l'autre décroît).

De plus, le coefficient de corrélation peut faire l'objet d'un test statistique. Si le résultat de celui-ci est non significatif, la corrélation peut être considérée comme nulle, et les deux variables comme n'ayant pas de lien particulier.

Le coefficient de corrélation entre les scores d'apprenance et d'employabilité est égal à 0,395. Il est fortement significatif (significativité au seul de 1 %). L'existence du lien statistique entre l'apprenance et l'employabilité, suggéré par l'examen visuel des graphiques, est donc confirmée.

6.3.3.2 Qui sont les cadres les plus « déviants » par rapport à cette relation entre apprenance et employabilité ?

On a noté que, sur le graphique de la **Figure 28**, en plus du nuage de points lui-même, une droite est représentée. Il s'agit de la droite de régression, qui correspond à une équation linéaire également indiquée en bas du graphique (y = 2.5552 x + 367.819). Cette équation est celle de la relation « moyenne » entre le score d'apprenance et d'employabilité, c'est la formule qui représente de façon optimale la relation entre ces deux variables, et elle correspond graphiquement à la droite.

Cependant, tous les points ne sont pas alignés sur cette droite (comme ils le seraient si la corrélation entre les deux variables était égale à 1). Ils manifestent en réalité une certaine dispersion autour de la droite.

Certains points sont très proches de celle-ci : ces individus « moyens » sont ceux qui vérifient le mieux l'équation. Pour eux, le score d'employabilité peut être estimé à partir du score d'apprenance avec une faible marge d'erreur, ce qui suggère qu'aucun autre facteur n'entre en ligne de compte.

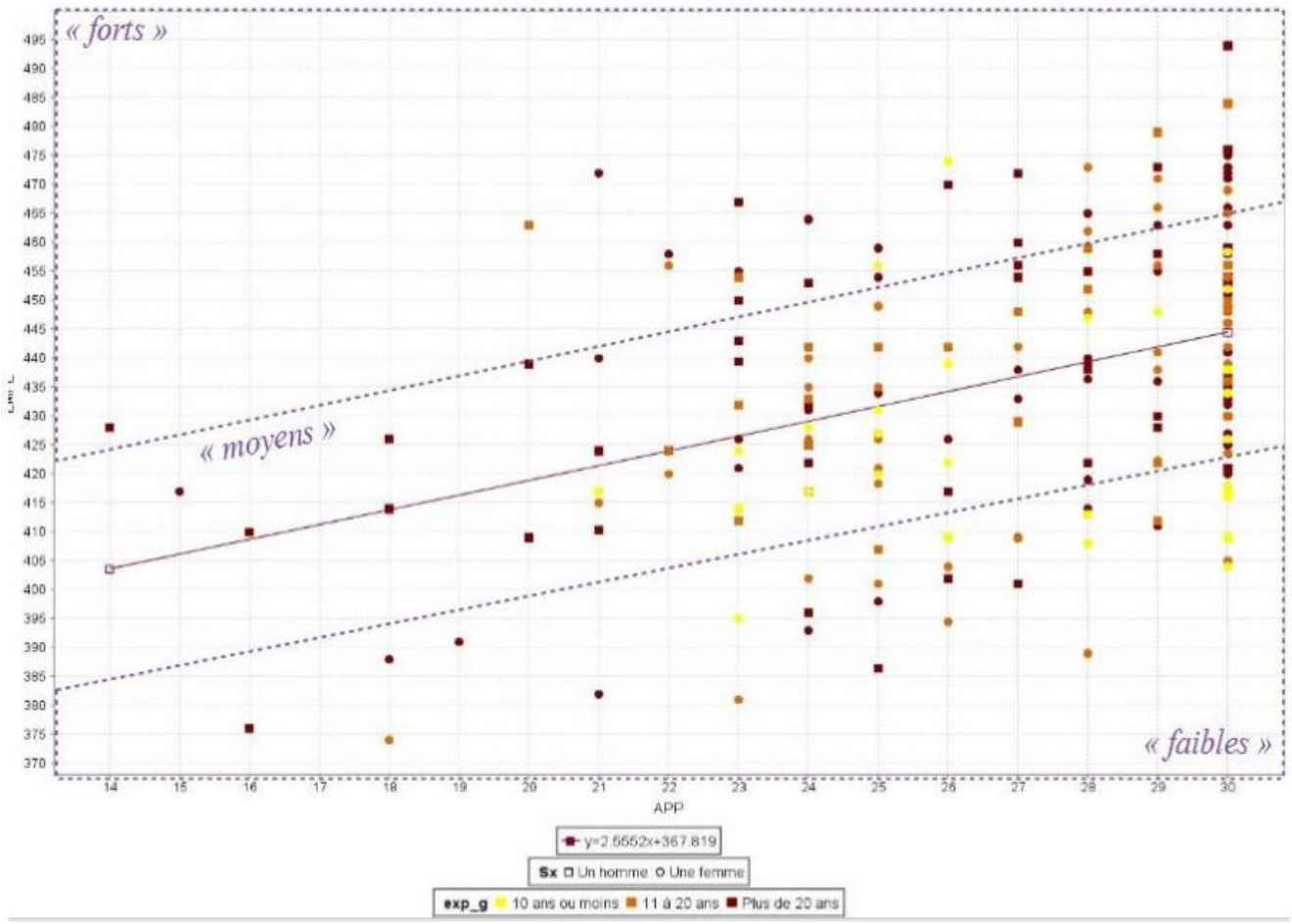
En revanche, d'autres points sont éloignés de la droite. Pour ces individus, le score d'apprenance n'est pas suffisant pour estimer le score d'employabilité avec précision. Dans leur cas, il doit donc y avoir d'autres facteurs qui entrent en jeu, qui ne sont pas pris en compte dans cette équation simple.

Parmi ces points éloignés, on peut bien sûr distinguer deux cas :

- les « forts », pour qui l'employabilité est plus élevée que ce que prédit l'apprenance, et qui se trouvent dans le haut du graphique,
- et les « faibles », avec une employabilité plus faible que prévue par l'équation, et qui sont dans le bas du graphique.

La **Figure 29** reprend le graphique de la **Figure 28**, en mettant en évidence les trois zones ainsi définies. Elles sont délimitées par des lignes qui sont parallèles à la droite de régression. Pour déterminer l'emplacement exact de celles-ci, un choix a été fixé : celui de faire en sorte que la zone centrale « moyenne » contienne environ les deux tiers des individus, les autres se répartissant de façon équilibrée entre la bande du haut (les « forts ») et celle du bas (les « faibles »).

FIGURE 29 - NUAGE DE POINTS EMPLOYABILITE / APPRENANCE, AVEC CARACTERISTIQUES : FORTS - MOYENS -FAIBLES-



Pour essayer de comprendre et d'expliquer ce qui différencie ces trois zones, et les individus qu'on y trouve, il faut examiner comment elles se répartissent en fonction des variables sociodémographiques.

TABLEAU 27 – ECART PAR RAPPORT A LA DROITE DE REGRESSION EMPLOYABILITE / APPRENANCE, SELON LES CARACTERISTIQUES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES

	Moyens	Faibles	forts	Total
Ensemble	18%	64%	18%	100%
Sexe				
Hommes	18%	62%	21%	100%
Femmes	19%	65%	16%	100%
Âge				
40 ans ou moins	23%	67%	10%	100%
41 à 50 ans	20%	66%	14%	100%
Plus de 50 ans	13%	58%	29%	100%
Expérience totale				
10 ans ou moins	32%	61%	7%	100%
11 à 20 ans	17%	68%	15%	100%
Plus de 20 ans	16%	62%	23%	100%
Ancienneté dans l'entreprise				
5 ans ou moins	23%	62%	15%	100%
6 à 15 ans	13%	65%	21%	100%
16 ans ou plus	9%	69%	22%	100%
Fonction				
ER&D, informatique	16%	68%	16%	100%
Industrie, BTP, services techniques	19%	63%	19%	100%
Gestion	29%	63%	8%	100%
Marketing, communication	19%	68%	13%	100%
RH, formation	14%	58%	28%	100%
Diplôme				
Bac à Bac +2	18%	64%	18%	100%
Bac +3/4	21%	62%	17%	100%
Bac +5 et plus	17%	65%	18%	100%

Les « forts », ceux dont le score d'employabilité est plus élevé par rapport à ce que le score d'apprenance permettrait d'estimer, sont particulièrement surreprésentés :

- parmi les hommes,
- parmi les cadres plus âgés (ils sont plus de deux fois plus nombreux parmi ceux de 50 ans et plus que parmi les plus jeunes),
- et donc, logiquement, parmi ceux qui ont davantage d'expérience professionnelle, et une ancienneté plus grande,
- dans la fonction RH.

Pour ces catégories de cadres, il existe donc un « bonus » qui leur est apporté par leurs caractéristiques, qui vient accroître leur employabilité au-delà de ce que leur seul score d'apprenance laissait prévoir.

Inversement, les « faibles », ceux qui ont une employabilité moins élevée que prévu, sont surreprésentés :

- parmi les femmes,
- parmi les cadres plus jeunes et moins expérimentés,
- dans la fonction gestion.

Au regard de l'employabilité, ces éléments apparaissent donc comme apportant un certain « handicap », faisant baisser le score par rapport à celui que le degré d'apprenance aurait permis d'attendre. Le niveau de diplôme, quant à lui, ne semble pas jouer un rôle différenciant.

Ce qu'il

6.3.4 Lien statistique entre l'apprenance et les sous-échelles de l'employabilité

On peut aller plus loin en calculant les corrélations du score d'apprenance avec l'ensemble des sous-échelles. Ceci permet de savoir lesquelles d'entre elles ont un poids plus important dans la relation statistique que nous avons établie entre apprenance et employabilité.

TABLEAU 28 – CORRELATION DES SOUS-ECHELLES DE L'EMPLOYABILITE AVEC LE SCORE D'APPRENANCE

	Corrélation avec le score d'apprenance APP	Significativité	p
EMPL. Score employabilité	0,395	**	0,00
QP. Qualités professionnelles	0,284	**	0,00
AD. Anticipation et développement	0,557	**	0,00
RE. Recherche d'emploi	0,243	**	0,00
DR. Développement du réseau	0,240	**	0,00
EQU. Equilibre entre vie privée et professionnelle	0,091		0,21
FP. Flexibilité personnelle	0,301	**	0,00
EE. Esprit d'équipe	0,263	**	0,00
FH. Flexibilité horaire	0,081		0,26
FOR. Formation professionnelle	-0,016		0,82
APR. Apprentissage organisationnel	0,091		0,20
MOB. Mobilité professionnelle	-0,041		0,57
EVA. Evaluation professionnelle	-0,071		0,32
SSC. Soutien du supérieur hiérarchique	0,009		0,90
SEP. Sentiment d'efficacité personnelle	-0,101		0,16
LC. Locus de contrôle interne	-0,056		0,44

Les autres corrélations significatives avec l'apprenance sont les suivantes :

- AD (anticipation et développement) : corrélation de 0,557 **, la plus forte du tableau. C'est donc plus particulièrement cet aspect qui est en relation avec l'apprenance.
- QP (qualités professionnelles) : corrélation de 0,284 **. Le fait d'enrichir ses compétences professionnelles est donc bien en lien avec l'apprenance.

C'est bien dans cette interaction permanente et dynamique de facteurs personnels, comportementaux, environnementaux que s'inscrit l'attitude d'anticipation développement. L'attitude anticipation que l'on pourrait décrire comme de l'agentivité (Bandura, 1997) se manifeste par des capacités d'intervention sur les contextes, les environnements. Les cadres interrogés dans cette étude ont une perception subjective de leur employabilité mais ont conscience des capacités nécessaires permettant d'influencer leur vie en devenant des individus aptes à s'auto-organiser, être proactifs, autoréfléchis. Les attitudes d'anticipation se construisent en fonction de la situation, en fonction des dispositions acquises au cours de leurs expériences professionnelles. Ces cadres questionnés proclament détenir la capacité d'agir sur leur environnement puisqu'ils sont confrontés en permanence aux contraintes de la

mobilité et aux opportunités que leur imposent les situations dans lesquelles ils travaillent. Ils affirment qu'ils ont une réelle d'ouverture d'esprit, mais aussi recherchent de nouvelles occasions d'apprendre. On peut considérer selon les résultats obtenus que l'apprenance contribue à se créer une posture mentale d'anticipation, une capacité à exploiter les environnements complexes et identifier les ressources nécessaires pour déployer de nouveaux savoirs, habilités, comportements

- DR (développement du réseau) : corrélation = 0,240 **.

Apprendre des autres, entre pairs c'est ce que permet le développement réseau, cela contribue à mutualiser des informations, à partager de nouvelles connaissances, apprendre des situations et côtoyer de nouveaux environnements. Les cadres qui ont répondu à cette recherche actionnent eux-mêmes leurs relations au travail et le transforment en communauté de pratiques (Stenuit- Hautdidier 2006).

Une étude de l'Apec (2012) apporte des éléments à ce sujet, elle a été réalisée auprès de 1.600 cadres. Selon cette étude : « 53% cadres sont inscrits sur au moins un réseau social professionnel et confirment qu'ils sont utiles dans une recherche d'emploi ».

Les cadres inscrits sur les sites de réseaux sociaux professionnels le font pour se créer de nouveaux contacts, se rendre visibles publier leur CV, consulter des offres d'emploi

Les cadres ont conscience que ces outils sont pertinents pour augmenter les opportunités professionnelles.

- RE (recherche d'emploi) : corrélation = 0,243 **.

Cette corrélation significative avec l'apprenance montre bien que cette variable RE produit de nouvelles dispositions et des savoirs chez les cadres de cet échantillon. Le contexte dans lequel s'insère leur recherche d'emploi exige une réflexion approfondie, une utilisation importante d'internet pour réaliser des recherches, des rencontres, des enquêtes avec des professionnels pour mieux appréhender les transformations des environnements économiques. Une telle démarche dépend largement de leur proactivité. Avant de se lancer de manière effective dans une démarche de recherche d'emploi, les premières actions passent par une phase de préparation, de recherche, de veille, une multitude d'informations à trier, à analyser. Cette étape prend la forme d'un travail d'investigation et crée de nouvelles connaissances, de nouvelles capacités telles que la capacité à s'orienter, à explorer ou encore capacité à apprendre et à s'autogérer.

Ils élaborent un CV type qui sera traduit en plusieurs langues, pour d'autres encore décliné selon deux ou trois projets professionnels différents, et pour quelques-uns adapté au cas par cas. Toutes ces actions mobilisent de nouveaux apprentissages. Ce sont les méthodes de

techniques de recherche d'emploi qui sont dispensées par des organismes spécialisés, des opérateurs pour l'emploi (Pôle emploi, Apec). Ces ateliers transmettent aux participants des savoir-faire et compétences méthodologiques pour répondre à des objectifs de reconversion professionnelle ou mobilité. Ils recueillent des informations sur les secteurs d'activités qui les intéressent. Ils regardent les offres, tentent de se faire une idée des opportunités de leur marché. Ils utilisent internet à toutes les étapes pour la recherche d'informations et de conseils. Ces différentes actions requièrent des compétences numériques qui sont encore peu développées, autant en termes de savoirs de base indispensables que de spécialisation. Les items suivants illustrent les commentaires ci-dessus : « Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse ».

- FP (flexibilité personnelle) : corrélation = 0,301 **.

La flexibilité des répondants les conduit à développer de nouveaux modes d'organisation et répond à une logique d'adaptation à un environnement économique en transformation permanente. Les résultats démontrent que l'échantillon interrogé s'adapte au changement en adoptant de nouveaux modes de comportement. Plusieurs formes de flexibilité sont à retenir aux travers des différents items où les scores sont les plus importants:

- La flexibilité de l'organisation du travail concerne l'adaptabilité aux nouvelles formes de production, celle-ci est offensive et interne à l'entreprise (item « je m'adapte facilement aux changements dans mon environnement professionnel »**).**
- La flexibilité technique représente la capacité à utiliser les équipements plus modernes (item **«** je suis prêt à changer mon emploi actuel par un autre emploi de niveau équivalent sur un autre site de l'entreprise »).
- La flexibilité de l'emploi peut être appréhendée à partir d'éléments comme le statut de l'emploi ou l'ancienneté. (item « je suis prêt à changer de travail si nécessaire »).
- La flexibilité du temps de travail a pour effet d'adapter la durée de travail en fonction des fluctuations du marché (item « je m'adapte facilement aux changements de mon entreprise »).

Les cadres de cette étude ont déclaré intégrer dans leurs modes de fonctionnement cette exigence d'adaptabilité qui s'avère nécessaire pour la gestion quotidienne des aléas ou de contradictions à concilier. Ils disent s'adapter à des parcours discontinus, ponctués de mobilités plurielles.

- EE (esprit d'équipe) : corrélation = 0,263 **.

Cela pourrait expliquer le fait que ces cadres ont intégré que l'on « apprend toujours seul mais jamais sans les autres » (Carré, 2005). Chacun sait que l'apprentissage est un processus

éminemment singulier et individuel, on commence à mieux apprécier l'impact de la dimension collective sur les performances de l'apprentissage. Cette variable rappelle également la notion d'apprentissage informel qui se définit comme un processus d'acquisition de savoirs construits en dehors d'environnement classique. Pour Duret (2011, p. 10) : « Faire équipe c'est mobiliser un groupe pour parvenir à un but commun explicité dont l'atteinte suppose l'interdépendance d'activités individuelles nécessitant d'être ajustées entre elles. Faire équipe suppose donc une organisation des pratiques incluant des échanges entre les personnes. Il relève de la mise en place d'une synergie qui mêle les différences entre les individus rassemblés ».

Depuis quelques années les équipes virtuelles, rendues possibles par les technologies de l'information et de la communication vont permettre une exploitation optimale des expertises dispersées. Ces équipes rassemblent temporairement des personnes de différentes spécialités professionnelles et de différentes entités organisationnelles dès lors que leur compétence est pertinente pour la réalisation de l'objectif commun.

Le collectif ou esprit d'équipe contribue à apprendre ensemble dans l'action autour d'un objet de travail. Cela donne la possibilité de faire son travail avec les autres, de s'en apercevoir et de reconnaître ce que l'on doit aux autres.

En conclusion, l'esprit d'équipe c'est le déploiement efficace de compétences individuelles qui dépendent de situations interactives ainsi instaurées et non des seuls mérites personnels. C'est cet esprit d'équipe qui stimule le déploiement des compétences individuelles et met en synergie les compétences du cadre social et organisationnel et les compétences individuelles. Mises en actes et donc à l'épreuve, ces compétences augmentent par l'analyse et l'élaboration périodiques avec d'autres de ce qui advient (Falla et Sirota, 2012). On s'appuie sur ses pairs, on partage les informations collectées et son expérience.

6.3.4.1 Analyse des corrélations avec l'apprenance sur les sous-échelles d'Anticipation et développement

On a observé que, parmi les sous-échelles, celle qui a la plus forte de toutes les corrélations avec l'apprenance est AD : anticipation et développement, avec un coefficient très significatif de 0,557.

A nouveau, il est possible d'aller plus loin : parmi toutes les sous-échelles composant AD, certaines ont-elles un poids plus important que les autres dans cette corrélation ? Cette analyse va nous permettre d'identifier, de contextualiser à travers les items les comportements ou situations qui contribuent à un équilibre apprenance-employabilité. Un tel croisement peut contribuer à repérer les leviers, les attitudes, les ressources à mobiliser et servir de baromètre.

Dans ce tableau on verra les items les plus significatifs et on commentera quelles sont les situations qui contribuent à des dispositions favorables à l'apprendre.

TABLEAU 29 - CORRELATIONS ENTRE LE SCORE D'APPRENANCE ET LES SCORES SUR LES SOUS-ECHELLES COMPOSANT L'ECHELLE « ANTICIPATION ET DEVELOPPEMENT »

	APP. Score apprenance		
	Corrélation	p	significativité
AD4. J'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière	0,524	0,000	**
AD3. Je suis disposé[e] à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles	0,495	0,000	**
AD6. Je prends en charge des activités périphériques à mon poste pour accroître mes qualités professionnelles	0,467	0,000	**
AD8. Je suis capable de suivre un cycle de formation/recyclage pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles	0,383	0,000	**
AD1. J'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles	0,351	0,000	*
AD7. Je suis capable d'acquérir les connaissances et les compétences professionnelles qui seront utiles pour la suite de ma carrière	0,323	0,000	*
AD2. J'essaie de me tenir régulièrement informé[e] des évolutions dans mon secteur d'activité pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles	0,316	0,000	*
AD5. Je me renseigne sur les droits de la formation (contrat CIF, CPF, Bilan de compétences…) pour développer mes compétences et orienter mon projet professionnel	0,240	0,001	*

Pour (AD4) **«** J'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière »

A travers cet item on constate que les répondants estiment important de continuer à apprendre et développer de nouvelles compétences de manière continue. On peut faire référence aux nombreuses publications qui parlent de la figure du « travailleur du savoir » que l'on retrouve dans cette économie de la connaissance. L'idée de « *Lifelong learning »* thématique mobilisée par l'OCDE et l'Europe semble intégrée par les cadres interrogés (Europe sociale 1995).

L’item (AD 3) Je suis disposé[e] à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles **»** démontre que c’est l’individu qui est au centre de ce processus et acteur de sa formation, les cadres prétendent assumer la responsabilité finale de leur propre apprentissage. C’est ce que l’on voit dans les items AD6 AD8. « Je prends en charge des activités périphériques à mon poste pour accroître mes qualités professionnelles » et « Je suis capable de suivre un cycle de formation/recyclage pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles **».** On constate que la formation permanente est un passage obligé au devoir de compétence. La compétence et les savoirs basés sur la connaissance jouent un rôle déterminant dans l’employabilité.

Pour les items AD1 et AD7 « J'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles » et « Je suis capable d'acquérir les connaissances et les compétences professionnelles qui seront utiles pour la suite de ma carrière »

Ces différentes actions contribuent à développer les compétences de manière régulière, elles confirment que cela requiert des apprentissages en continu et une analyse prospective des nouvelles tendances.

L’item AD2. « J'essaie de me tenir régulièrement informé[e] des évolutions dans mon secteur d'activité pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles » capacité à explorer, à rechercher des informations en réalisant une veille active pour affronter certaines réorientations professionnelles. Les transformations numériques dans le cadre des évolutions des métiers contraignent à un présentisme important pour absorber les accélérations.

L’item AD5 démontre que la formation favorise ces apprentissages et qu’il est important de mener une veille active sur les dispositifs.

6.3.4.2 Analyse des corrélations avec l’apprenance sur l’ensemble des sous-échelles

Quelle est la place des éléments qui précèdent parmi les sous-échelles des 8 échelles principales ? La **Figure 21** représente graphiquement toutes les corrélations de ces 40 variables avec l’apprenance.

FIGURE 30 – CORRELATIONS ENTRE LES SOUS-ECHELLES DES 8 ECHELLES PRINCIPALES ET LE SCORE D'APPRENANCE



Remarque : le seuil au-dessus duquel la valeur du coefficient de corrélation est significative à 1% est égal à 0,20 (première ligne verticale rouge).

On retrouve le résultat déjà noté selon lequel l'échelle AD est la plus corrélée avec l'apprenance. En effet les items AD4 « j'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière **»** et l'item AD3 « je suis disposé à apprendre de manière continue » indiquent le souhait des répondants de se développer par eux-mêmes, de travailler de manière permanente leurs apprentissages durant toute leur carrière pour surmonter les imprévisibilités afin d'éviter un chaos. L'accélération des technologies provoque chez les cadres des apprentissages individuels. Cela révèle le sentiment d'urgence des cadres face à la fréquence et la rapidité des changements stratégiques. Ce qui signifie que ces dispositions à apprendre contribuent fortement à conserver une activité professionnelle.

L'item AD6 « Je prends en charge des activités périphériques à mon poste pour accroitre mes qualités professionnelles » met en relief la concordance avec l'acte d'apprendre dans toutes les situations et par tous les moyens. Apprendre c'est un engagement personnel. Comme le décrit l'item AD8 « Je suis capable de suivre un cycle de formation / recyclage pour développer mes compétences professionnelles » cela démontre que les cadres interrogés sont prêts à suivre de nouveaux parcours de formation, c'est un moyen pour eux de sécurisation de leur emploi et de son maintien. On constate que pour les cadres de cette étude la formation est une garantie pour sauvegarder leur employabilité dans ce contexte néolibéral. Ils sont également dans le contrôle de leur propre parcours. Santelmann (2001) considère que désormais l'enjeu de la formation professionnelle est d'être un outil de résolution des problèmes d'emploi.

Pour l'item AD1 « j'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes compétences » c'est un travail régulier de recherche, d'exploration qui amène à renouveler ses connaissances et à adapter ses compétences voire en acquérir de nouvelles.

On observe aussi, dans le haut du graphique, les corrélations assez importantes concernant aussi certains des éléments des échelles FP (formation professionnelle) et EE (esprit d'équipe).

En revanche, en bas du graphique, on observe que l'échelle EQ (équilibre vie privée-vie professionnelle) rassemble les variables les moins corrélées avec l'apprenance.

6.3.5 Approche multivariée des relations entre les échelles et entre les groupes

Les analyses qui précèdent se limitent à étudier les relations bivariées, c'est-à-dire entre les variables prises deux à deux. L'existence d'interactions, de multiples corrélations entre toutes ces variables, ne peut être prise en compte par ces procédures, qui ont par conséquent

tendance à fragmenter un peu l'image globale plutôt que de la prendre en compte dans sa totalité.

Dans cette partie, l'utilisation d'une méthode d'analyse multivariée, prenant en compte toutes les interactions entre toutes les variables, va permettre de compléter cette image par une approche plus totalisante. Elle permet davantage de représenter ces relations de façon visuelle.

On s'intéressera, d'une part aux relations des sous échelles de l'employabilité entre elles, d'autre part à leur lien avec l'échelle d'apprenance.

La méthode utilisée, l'analyse en composantes principales (ou ACP) part des corrélations entre toutes les variables. Grâce à ces calculs, l'espace multidimensionnel que toutes ces données occupent peut être « aplati », ramené à une représentation en deux dimensions. Parmi toutes les projections planes possibles, cette visualisation a pour caractéristique d'être celle qui conserve la plus grande partie possible de l'information contenue dans les données d'origine.

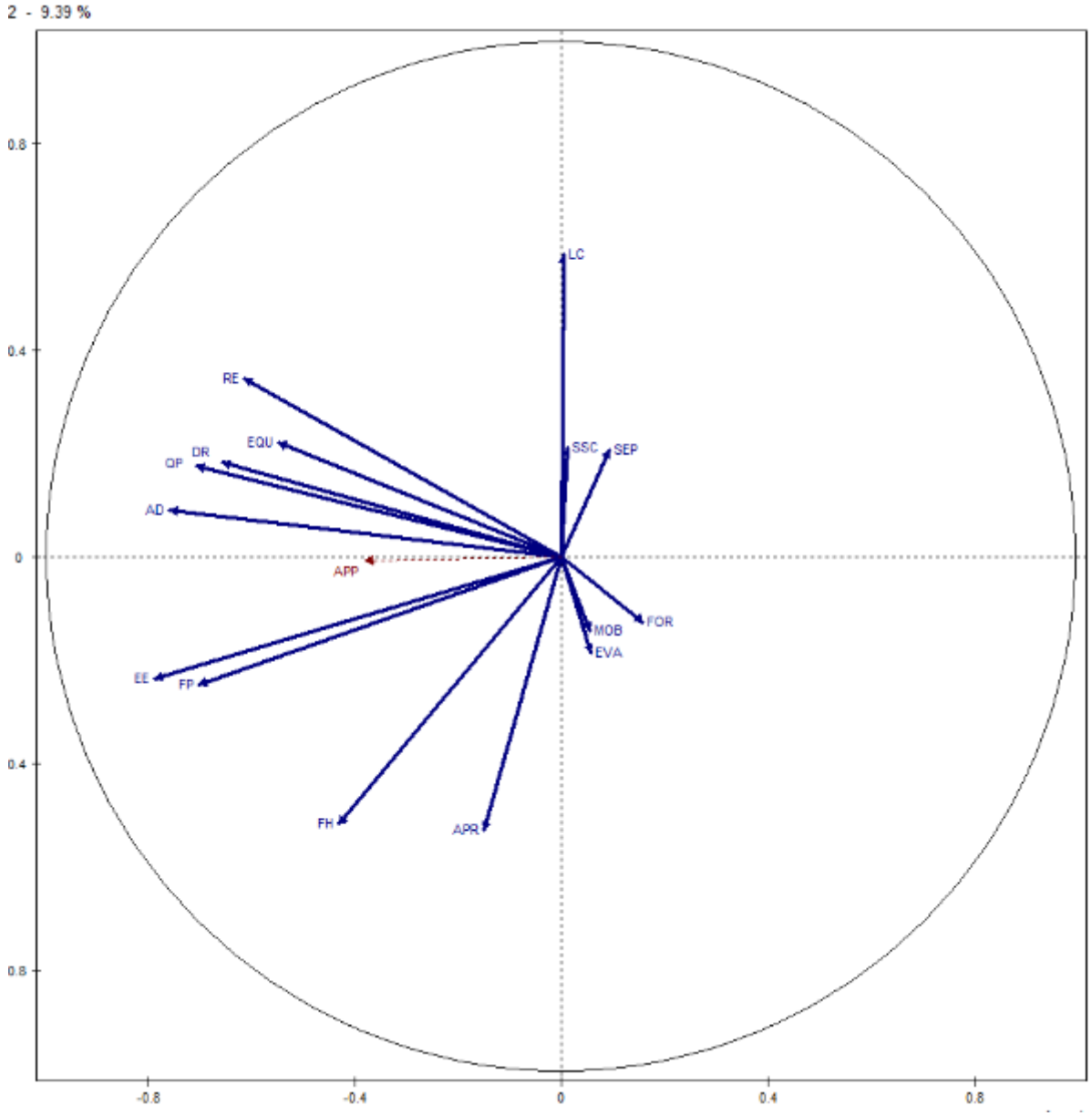
6.3.5.1 Caractéristiques de l'analyse

L'analyse a été effectuée sur 15 variables actives qui sont les sous-dimensions de l'échelle d'employabilité, plus l'échelle d'apprenance en illustrative (elle ne participe pas à la construction de l'analyse mais on peut l'y représenter a posteriori).

Nous avons décidé de limiter les commentaires de l'analyse aux deux premiers axes. Le premier explique 21% de la variance totale et le deuxième 10%. On conserve ainsi avec ces deux axes 31% de l'information totale de l'ensemble des 15 variables. Ce choix de ne garder que les deux premiers axes est fait pour des raisons de simplicité et de lisibilité, dans le but de ne commenter que ce qui ressort le plus fortement de l'ensemble des données afin de ne s'intéresser qu'aux phénomènes les plus clairs.

En effet, quand on examine les axes suivants, on s'aperçoit assez rapidement qu'ils ne rendent compte que d'une faible partie de l'information des variables et qu'ils ne sont corrélés qu'avec une ou deux variables, ce qui les rend peu informatifs.

FIGURE 31 – CERCLE DES CORRELATIONS DE L'ACP – RELATIONS ENTRE LES VARIABLES



Le cercle des corrélations ci-dessus est la représentation des variables d'origine (sous forme de vecteurs-flèches) et des facteurs créés par l'analyse. Ceux-ci sont les axes (axe des abscisses et axe des ordonnées) que l'on voit sur le graphique.

On constate sur ce graphique que les variables RE, QP EQU, EQ, DR, AD, FP, EE, sont bien représentées sur ce plan des deux premiers axes et sont groupées autour du premier axe (l'axe horizontal). Cet axe peut donc être interprété comme synthétisant l'ensemble de ces variables. On constate de plus qu'il est également corrélé, bien que beaucoup moins fortement, avec APR et FH. Etant lié de façon nette à 10 des 15 sous- échelles, le premier axe peut donc être interprété comme un axe de l'employabilité, celle-ci étant croissante quand on va de la gauche vers la droite du graphique.

La variable illustrative score apprenance s'avère elle aussi corrélée au premier axe (ce qui traduit la corrélation d'ensemble, déjà notée, entre apprenance et employabilité).

Le second axe (vertical) s'organise de façon différente. L'échelle LC (locus de contrôle interne) est fortement liée avec lui alors qu'elle ne l'est pas du tout avec l'axe 1, avec lequel elle apparait orthogonale. De l'autre côté on trouve principalement les variables APR et FH, très liées l'une à l'autre.

Cette relation statistique peut être éclairée à l'aide des observations du terrain. En effet, la variable (APR) apprentissage organisationnel définit les organisations apprenantes comme des organisations où les cadres contribuent, améliorent continuellement leur capacité à produire les résultats, créer de nouveaux modes de pensée où l'esprit collectif est encouragé et où les gens apprennent régulièrement ensemble.

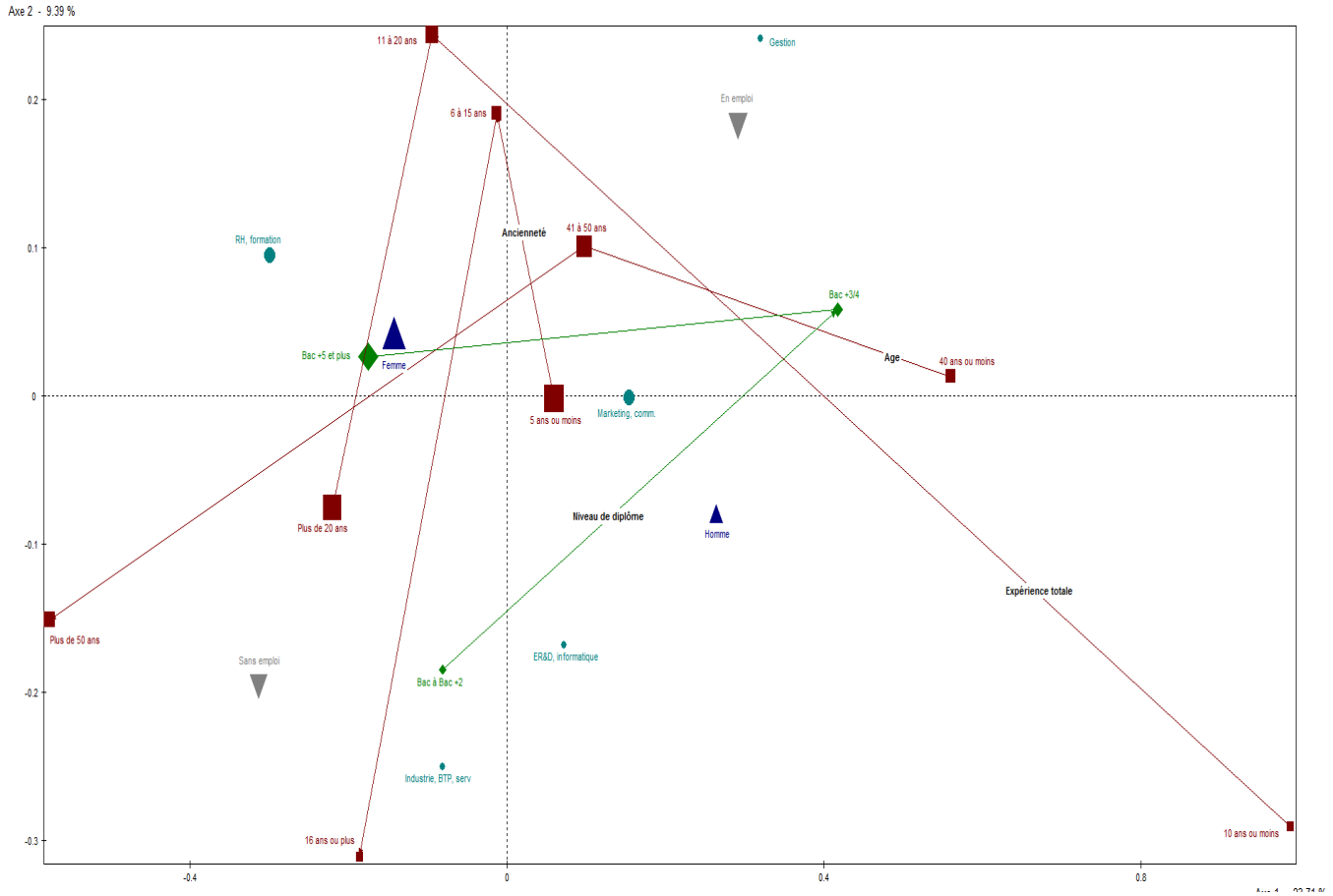
Etant donné que le milieu de travail évolue à un rythme plus rapide avec des incertitudes, il exigera une main d'œuvre qualifiée, mais aussi créative, flexible et capable de s'adapter au changement. La variable (FH) désigne la flexibilité horaire qui contribue également à un aménagement souple du travail et elle est largement plébiscitée par la population cadre. Les cadres bénéficient naturellement de plus d'autonomie et donc d'une amplitude plus importante dans l'organisation de leur journée de travail.

Ce second axe apparait plus complexe et donc moins aisé à interpréter, définissant un demi-plan supérieur lié au sentiment d'autonomie et de contrôle interne, et un demi-plan inférieur en rapport avec l'apprentissage organisationnel et la flexibilité horaire.

La structure (et donc le sens) de ce plan factoriel ayant été éclaircie à l'aide des échelles et des relations entre elles, il est maintenant possible de représenter, dans le même espace, sous-tendu par les mêmes axes, les différentes modalités des variables sociodémographiques. Pour plus de lisibilité, on peut varier la taille des points : les catégories rassemblant davantage de répondants sont représentées par des points plus gros.

Ce qu'il faut retenir de ce cercle de corrélation c'est que nous visualisons clairement les sous échelles qui se rapprochent de l'apprenance.

FIGURE 32 – REPRESENTATION DES VARIABLES SIGNALETIQUES DANS LE PLAN DES DEUX PREMIERS FACTEURS DE L'ACP



On remarque immédiatement que l'évolution des classes d'âge se fait le long de l'axe 1, celui correspondant à l'employabilité, dans le sens d'une employabilité qui est croissante avec l'âge. On retrouve le résultat déjà noté dans les tests de significativité, avec cette différence qu'ici les variables prises en compte ne sont pas le seul score d'employabilité mais toutes les sous-échelles qui le composent.

Dans l'ensemble, et toutes choses égales par ailleurs, l'employabilité dans ses différents aspects apparaît plus développée chez les femmes, semble se développer avec le temps (et l'expérience acquise), est plus importante aux niveaux de diplôme plus élevés et semble supérieure chez les personnes sans emploi, ce qui pourrait être un effet de la disposition volontariste produite par la situation de recherche d'emploi et l'absence de sécurité qu'elle génère.

Les positions sur le deuxième axe pourraient confirmer cette interprétation : si celui-ci correspond au sentiment d'autonomie, il n'est pas très étonnant de le voir plus important dans les classes d'âge intermédiaires que chez les plus jeunes (qui ressentent leur manque d'expérience) et chez les plus âgés (que l'expérience a rendue plus clairvoyants), chez les

personnes en emploi (que cette situation libère des contraintes de l'insécurité auxquelles il a été fait allusion plus haut), et plus faible chez les moins diplômés.

Les autres interprétations qui peuvent être faites à partir de ce graphique, concernent le plus souvent, comme il est logique, les différences selon l'axe de plus grand allongement du nuage, c'est-à-dire le premier axe d'employabilité. On retrouve notamment le degré d'employabilité plus élevé au niveau Bac +5.

L'analyse fait apparaître tout d'abord les liens qui existent entre les différentes variables composant l'échelle d'employabilité (premier axe) ; ensuite, l'existence d'une seconde dimension, non liée à la première, opposant le sentiment de contrôle et d'autonomie interne d'une part, et la flexibilité horaire et l'apprentissage organisationnel.

Résumé

Les cadres utilisateurs des services de l'Apec se déclarent investis pour maintenir une meilleure employabilité. Ils sont engagés dans une multitude d'actions sollicitant leur mobilisation. Ils rythment leur parcours professionnel, le projettent, anticipent, balisent les étapes.

L'employabilité des cadres de plus de 50 ans interrogés s'avère positive dans notre étude et démontre que les représentations négatives sont relatives. Ils n'apprennent pas moins bien mais autrement que les plus jeunes, d'autre part, ils mettent en place des stratégies compensatoires afin de maintenir leurs performances au travail (Lemaire 2014). Ce grand débat sur les séniors où cette catégorie est particulièrement négligée et peu sollicitée mériterait une étude plus approfondie ?

Concernant les diplômes on découvre qu'ils ne garantissent pas l'employabilité en revanche ils contribuent à une apprenance amplifiée.

Les cadres en emploi et ceux sans emploi de cette recherche ne se différencient pas significativement sur l'échelle d'apprenance, ni sur l'échelle d'employabilité. Selon les résultats nous observons que l'aptitude de chacun à trouver et garantir son emploi, à évoluer au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle n'est pas uniquement réservée aux personnes en activité, les personnes qui n'ont plus d'emploi la possèdent également. Ils adoptent les uns et les autres des dispositions et comportements dynamiques. Au regard des résultats la formation professionnelle telle qu'elle est organisée dans les organisations ne semble pas pour les cadres contribuer au développement de l'employabilité et apprenance. Le rôle de la formation conventionnelle ne leur convient plus, elle se construit en réseau, décloisonnée au sein des équipes avec de la flexibilité. Ces cadres ont un rapport

avec l’apprenance et l’employabilité plus subjectif, ils décident de saisir les opportunités et de les exploiter pour atteindre leurs propres objectifs professionnels.

Tableau récapitulatif des résultats et des réponses aux hypothèses

Hypothèses	Moyennes des scores obtenus	Réponse à l'hypothèse
H1 : Les cadres utilisateurs des services de l'Apec ont un niveau d'apprenance élevé	**26,37 / 30 ****	**Les cadres utilisateurs des services de l'Apec manifestent un niveau d'apprenance élevé**
H2 : Les cadres utilisateurs des services de l'Apec ont une forte employabilité	**435/495 ****	**Les cadres utilisateurs des services de l'Apec manifestent une forte employabilité**
H3 : Il existe un lien significatif entre apprenance et la variable sexe Il existe un lien significatif entre employabilité et la variable sexe	**Apprenance H : (25,50) **** **Apprenance F : (26 ,84**)** **Employabilité H : (435, 33) NS** **Employabilité F : (435 ,14) NS**	**Il existe un lien significatif entre l'apprenance et la variable sexe** **Il n'existe pas de lien significatif entre l'employabilité et la variable sexe**
Hypothèse 4 : Il existe un lien significatif entre apprenance et la variable en emploi et sans emploi Il existe un lien significatif entre employabilité et la variable en emploi et sans emploi	**Apprenance : sans emploi (26,84) NS** **Apprenance : en emploi (26,93/ 30) NS** **Employabilité : sans emploi (438, 02)** Ns **Employabilité** : **en emploi (432,56) NS**	**Il n'existe pas de lien significatif entre l'apprenance et la variable situation en emploi et sans emploi** **Il n'existe pas de lien significatif entre l'employabilité selon la variable situation emploi / sans emploi**

Hypothèses	Moyennes des scores obtenus	Réponse à l'hypothèse
Hypothèse 5 : Il existe un lien significatif entre apprenance et la variable âge Il existe un lien significatif entre employabilité et la variable âge	**Apprenance:** **40ans : (26,65) NS** **41ans/50ans : (26,10) NS** **+ 50 ans : (26,53) NS** **Employabilité** **40ans : (430,44) **** **41ans/50ans : (432,11) **** **+ 50 ans : (443,19) ****	**Il n'existe pas de lien significatif entre l'apprenance et la variable âge (hypothèse non confirmée)** **Il existe un lien significatif entre l'employabilité et la variable âge** **En particulier pour les + 50ans**
Hypothèse 6 : Il existe un lien significatif entre apprenance et la variable expérience Il existe un lien significatif entre employabilité selon la variable expérience	**Apprenance : 10 ans ou moins (26,96) ns** **Ancienneté 11 à 20 ans (26,53) NS** **Ancienneté + de 20 ans (26,11) NS** **Employabilité : NS** **10 ans ou moins (427,19) NS** **11 à 20 ans (434,75) NS** **+ de 20 ans(437,70) NS**	**Il n'existe pas de lien significatif entre apprenance et la variable expérience** **Il n'existe pas de lien significatif entre l'employabilité et la variable expérience**
Hypothèse 7 : Il existe un lien significatif entre apprenance et la variable ancienneté Il existe un lien significatif entre employabilité et la variable ancienneté	**Apprenance :** **5 ans ou moins (26,43) **** **6 à 15 ans (27,12) **** **16 ans ou plus (24,97) **** **Employabilité : 5 ans ou moins (433, 39) NS** **6 à 15 ans (438,00) NS** **ans ou plus (437,01) NS**	**Il existe un lien significatif entre l'apprenance et la variable ancienneté** **Il n'existe pas de lien significatif entre l'employabilité et la variable ancienneté**

Hypothèses	Moyennes des scores obtenus	Réponse à l'hypothèse
Hypothèse 8 Il existe un lien significatif entre apprenance et la variable fonction Il existe un lien significatif entre employabilité et la variable fonction	**Apprenance : R/D. informatique (27,48) NS** **Industrie (26,63) gestion (26,13) Marketing (26,13) RH (26,14) NS** **Employabilité : NS** **R/D . informatique (438, 65)** **Industrie (436,94) gestion (428,06) Marketing (431,59) RH (439, 88)**	**Il n'existe pas de lien significatif entre apprenance et la variable fonction** **Il n'existe pas de lien significatif entre employabilité et la variable fonction**
Hypothèse 9 : Il existe un lien significatif entre apprenance et la variable fonction Il existe un lien entre employabilité et la variable diplôme	**Apprenance : Bac/Bac+4 (25,09)**** **BAC+3/4 (25,92) **** **Bac+5 et plus (26,96) **** **Employabilité : Bac à Bac+4 (431,38) BAC+3/4 (431,44) Bac+5 et plus (438,11)**	**Il existe un lien significatif entre l'apprenance et la variable diplôme** **Il n'existe pas de lien significatif entre l'employabilité et la variable diplôme**
Hypothèse 10 : Il existe un lien significatif entre l'attitude apprenance et employabilité	**Le coefficient de corrélation entre les scores d'apprenance et d'employabilité est égal à 0,395 (significativité au seuil de 1%) ****	**Il existe bien un lien significatif entre l'apprenance et l'employabilité**

Une différence significative à 5% est notée par une étoile et deux étoiles significative à 1%, non significative notée NS

7 Discussion

Les résultats de la recherche ayant permis de répondre aux 10 hypothèses nous pouvons désormais réfléchir sur les conséquences de ces résultats, notamment sur les questions et limites que cette recherche pose ainsi que sur quelques pistes de nouvelles perspectives de recherche.

7.1 Les constats et ce qu'il faut retenir suite à cette recherche

Les résultats de la recherche nous ont permis de confirmer l'hypothèse de l'existence d'un lien significatif entre l'apprenance et l'employabilité au sein d'une population de cadres (196 personnes H/F) sollicités pour cette recherche dans le contexte professionnel de l'Apec. Les résultats obtenus sont à prendre avec précaution car on ne peut pas ignorer qu'il pourrait exister un sentiment de désirabilité des cadres auxquels ce questionnaire a été soumis. De plus les cadres utilisateurs des services de l'Apec sont déjà dans une dynamique de mobilité professionnelle ou de transition professionnelle. Nous avons repéré un certain nombre de convergences telles que les ressources individuelles, attitudes, qui contribuent à cette corrélation positive.

Autre remarque, nous avons soumis ce questionnaire à des cadres en recherche d'emploi, ces cadres sont adhérents au même titre que les cadres en activité, ils peuvent bénéficier sans restriction à l'ensemble des services de l'Apec. Nous avons considéré que cette catégorie de cadres avait la même légitimité à répondre l'ensemble du questionnaire au même titre que les cadres salariés. Ils pouvaient partager leur expérience en entreprise et les difficultés rencontrées tout le long de leur parcours professionnel.

Nous allons revenir sur ce que nous avons appris sur les hypothèses et les différents liens significatifs observés afin d'en retirer différents constats :

Les cadres dans cette étude déclarent une implication forte avec l'acte d'apprendre et disent valoriser l'apprentissage dans toutes les situations quotidiennes, il semble qu'ils possèdent un sentiment d'efficacité personnelle positif et ont une bonne perception d'eux-mêmes en tant qu'apprenants. Cela suppose qu'ils gèrent leurs apprentissages dans le cadre de leurs activités professionnelles. Lorsque l'on regarde la figure 18 qui représente le nuage de points apprenance/ employabilité on constate que l'employabilité a tendance à augmenter quand l'apprenance augmente.

Les femmes ont déclaré une forte apprenance au regard des hommes, comme évoqué dans le chapitre précédent, elles sont confrontées à des changements de postes plus fréquents soit pour des raisons personnelles (Maternité, mobilité géographique suite aux nominations du

conjoint, retour d'expatriation, contrats courts, temps partiel), elles retournent souvent sur les bancs des universités pour réapprendre un nouveau métier ou enrichir leurs connaissances afin d'obtenir des postes plus attractifs.

La situation en emploi ou sans emploi n'a pas d'incidence sur l'employabilité et l'apprenance chez les cadres utilisateurs des services de l'Apec. Ces deux catégories déclarent des dispositions favorables à apprendre et à être en capacité de rebondir de manière équivalente. Lorsque l'on revient sur le concept d'employabilité, il était lié au marché du travail et on traitait les individus d'employables et d'inemployables Gazier (2003) pour désigner l'attractivité auprès des employeurs. On était sur une employabilité performance qui reposait sur l'état du marché et les préjugés des employeurs Bader (2007). Au vu des résultats on suppose que le plein emploi n'est pas l'indicateur à privilégier uniquement pour l'employabilité, la capacité de rebond des cadres sans emploi n'est pas faible. De même que le fait d'être en recherche d'emploi n'altère pas les dispositions à apprendre de ces cadres

Les cadres utilisateurs des services de l'Apec semblent envisager leur expérience comme tributaire de crises, de choix déstabilisants, de reconversions plus ou moins forcées, de transitions. On constate que l'apprenance ne diminue pas avec l'âge, elle reste constante. L'employabilité a un lien avec la variable âge et en particulier pour les plus de 50 ans ce qui constitue un élément important. Ce qui veut dire que l'âge n'est pas un frein à l'employabilité et que la population sénior garde son attractivité et a une bonne pratique des usages au sein des organisations (développement réseau, apprentissage organisationnel). Cette catégorie continue de travailler leurs compétences professionnelles, construire un projet au gré de la confrontation au marché.

L'expérience ou la spécialisation par contre peuvent nuire aux dispositions à apprendre car cela suppose moins d'apprentissages, moins de pratiques nouvelles, un regard d'expert dans son domaine uniquement. Cette expérience peut être un handicap pour l'employabilité car elle ne permettra pas de rebondir dans d'autres secteurs ni de mobiliser de nouvelles compétences.

L'ancienneté dans l'entreprise est considérée depuis les années 2000 par les recruteurs comme un signe d'immobilité et peu attrayant. Rester dans une entreprise au-delà de 5 ans n'est plus considéré comme une certaine stabilité mais plutôt comme une peur de prendre des risques, un manque de curiosité, l'absence de renouvellement des apprentissages. Les résultats nous disent clairement le contraire cela n'altère pas les dispositions favorables à apprendre mais contribue à alimenter, à consolider les capacités d'apprentissage certainement grâce à une bonne maîtrise des sujets et la possibilité d'explorer d'autres domaines au sein même de l'organisation.

Plus le niveau des diplômes est élevé et plus l'apprenance est augmentée mais cela ne va pas forcement activer une plus forte employabilité.

L'employabilité s'organise autour de phases d'ajustement, d'expansion, de remise en question, de nouveau redéploiement. Cette discontinuité les amène à développer de l'anticipation (AD), des qualités professionnelles (QP), une bonne compréhension du contexte pour une recherche d'emploi adaptée (RE), un développement du réseau (DE) qui doit contribuer à des opportunités, de la flexibilité personnelle (FP) pour s'adapter et enfin un esprit collectif (EE) pour partager et échanger leurs savoirs au sein d'organisations apprenantes.

Ce que l'on retient aussi dans cette recherche c'est l'identification concrète (Voir la figure 30 ci-dessous) des principaux leviers de l'employabilité qui sont en corrélation forte avec l'apprenance. Ce qui nous amène à dire que ces différents comportements permettent de développer l'employabilité et requièrent des dispositions favorables à apprendre.

Figure 30



En ce qui concerne la flexibilité, elle devient une flexibilité fonctionnelle qui est fondée sur le développement de la polyvalence, des compétences, de savoirs au service de l'organisation

L'étude montre que les cadres interrogés déclarent s'adapter et se réadapter aux exigences de leurs contextes, les organisations ne leur permettent pas toujours d'acquérir d'autres compétences en dehors de leurs champs de spécialisation. C'est ce que nous avons vu à travers les items de la sous échelle sur la formation. La mobilité professionnelle n'est pas considérée par les cadres de cet échantillon comme un accélérateur car l'entreprise ne met pas en place des processus adaptés pour leur permettre de travailler sur de nouvelles missions en dehors de leurs champs d'expertise.

Les cadres questionnés se perçoivent comme des apprenants actifs, motivés par l'apprentissage, plus flexibles, multipliant les expériences et créant leurs propres opportunités. C'est ce que l'on constate dans les réponses qu'ils ont données concernant la flexibilité professionnelle à travers les différents items.

Dans cette nouvelle perspective, le parcours professionnel pour ces cadres questionnés est considéré dans cette étude comme dépendant de la personne et non de l'organisation. La notion de salarié-acteur prend tout son sens lorsque l'on regarde certains items des dimensions de l'employabilité AD, DR FH qui ont des scores particulièrement élevés avec l'apprenance. Apprendre en permanence dans un environnement en constante évolution devient le paradigme pour faire face au provisoire puisqu'il s'agit de durer professionnellement. Comme le souligne l'historien Hartog (2003) « nous sommes acculés à devoir gérer ce moment présent qui prend des formes variées, celles de l'urgence, de l'immédiateté, de l'instantanéité, du momentané ». Car assumer le caractère provisoire de chacune de ses situations professionnelles semble devenu le sort de l'individu contemporain. L'idéologie du salarié acteur de son devenir professionnel devient la réponse pour ces parcours professionnels de déroutes, d'orientations, de désorientations et réorientations. Boutinet (2016) résume ces dispositions de cette manière « (…) l'autonomie injonctive dictant les repères techniques à utiliser pour se gouverner par soi-même, en évitant tout état de dépendance qui abuserait de l'aide d'autrui ou de la collectivité »

Nous retenons aussi dans cette recherche l'anticipation qui est particulièrement significative avec l'apprenance. Le tableau 29 nous montre bien quelles sont les actions spécifiques qui vont contribuer à son émergence et en particulier à son développement dans certains contextes ou situations données. Ce tableau met également en exergue l'échelle anticipation et développement qui montre des dispositions contextualistes et d'actualisation des connaissances.

On a pu vérifier à contrario ce qui ne favorisait pas le lien entre apprenance / employabilité dans les différentes réponses données dans le cadre de la mobilité professionnelle, une

grande majorité des répondants ne pense pas que leurs organisations contribuent au développement de leurs compétences. Un des items confirme : « on incite les gens à changer de contexte en faisant le même emploi ». La formation répond aux exigences du présent, vers le très court terme, voire le momentané du projet de mobilité ou de reconversion. Elle est aménagée pour un présent transitionnel mais sans anticipation

Les cadres de notre échantillon souhaitent utiliser la formation pour réactualiser, prolonger, réorienter leurs apprentissages ; ils veulent retravailler, revisiter leurs connaissances en permanence. Cependant les formations proposées en entreprise délaissent le perfectionnement ou l'acquisition de nouvelles compétences pour une éducation permanente de ce qu'ils savent déjà c'est-à-dire des conditions actuelles de leur poste de travail. Face à l'instauration progressive d'une culture de l'employabilité dans les mesures législatives pour essayer d'enrayer la montée du chômage, la formation professionnelle apparaît comme un moyen pour résoudre cet enjeu sociétal.

Pour Barnier et al (2014,) cette employabilité

> est dorénavant envisagée comme un outil de résolution de problèmes à l'emploi et s'exprime à travers la sécurisation des parcours professionnels. Les nouveaux enjeux de la formation professionnelle reposent sur des objectifs pragmatiques permettant aux individus (et non plus aux groupes ou à la société), soit de s'insérer professionnellement, soit de se maintenir dans l'emploi, et cela tout au long de leur vie professionnelle.

Cette employabilité est uniquement développée pour maintenir le salarié sur un champ de compétences qu'il maitrise déjà. On retrouve dans l'item « l'entreprise m'encourage à recevoir des compétences dans un champ périphérique / adjacent à mon poste de travail ».

Cette culture de l'acteur dans laquelle le cadre est dans l'obligation de se mettre en scène, se décider par lui-même, se déterminer dans ses responsabilités, ses projets, ses choix, apparait dans les questions sur la flexibilité personnelle et le sentiment d'efficacité personnelle. En effet, on assiste à une culture volontariste Boutinet (2009) où l'individu se justifie, s'affirme, à travers une multiplicité de croyances, de projets, de situations individualisantes Ehrenberg (2004). Apprendre est devenu pour les cadres utilisateurs des services de l'Apec une renaissance perpétuelle et transformante pour développer leur employabilité.

Cette logique du « *lifelong learning* », véhicule l'idée que le temps de la formation et de l'acquisition des savoirs de base suppose un processus continuel et répond ainsi à l'exigence de flexibilité et d'adaptabilité des cadres. L'un des effets pervers de cette logique de flexibilité, c'est qu'elle génère des risques et un sentiment d'insécurité. Le terme et concept de flexicurité

ou celui de sécurisation des parcours professionnels reflètent une volonté politique paradoxale de protéger l'emploi sans remettre en question cet environnement instable, de ménager de nouvelles sécurités dans un contexte dont on promeut et légitime l'instabilité et l'imprévisibilité Champy-Remoussenard (2018, p.5).

On le constate en particulier sur les questions concernant l'anticipation et le développement ou nous sommes dans des anticipations opératoires qui privilégient la prévention et la précaution. Il s'agit de mettre en place des mesures appropriées pour éviter que survienne telle ou telle forme d'avenir indésirable mais inéluctable si aucune initiative n'est prise.

Cette dimension Anticipation Développement a obtenu des scores significatifs élevés avec l'apprenance ce qui nous amène à dire que l'adaptabilité requiert de fortes dispositions à apprendre pour suivre le rythme des transformations du marché, ne pas le faire risque de mettre en péril l'avenir professionnel.

Les participants de cette recherche ont le sentiment d'être préparés aux temporalités de l'urgence dans un contexte chargé d'incertitudes et de complexité. Au travers de cette étude, on constate que le développement des capacités de ces cadres au travail à gérer des situations inédites et nouvelles serait propice à des organisations de travail qualifiantes et apprenantes.

Accompagner les personnes dans leur évolution professionnelle suppose de prendre la mesure de ces modes, évolutions économiques, métiers, technologies, apprentissages et de les intégrer dans des pratiques professionnelles adaptées. Les techniques actuelles de l'orientation étaient fondées sur la prévisibilité, sur les notions de stabilité et d'étapes des parcours professionnels. Il semble crucial que les conseillers en évolution professionnelle, en orientation essaient de construire des actions qui prennent en considération l'imprévisibilité des contextes.

En conséquence, les interventions d'accompagnement professionnel et d'orientation auront pour rôle d'agir sur la construction du parcours et d'accroître l'adaptabilité professionnelle.

Cette nouvelle approche est à même de développer les conduites d'exploration active. Il faut prendre en compte l'hésitation en matière d'alternatives, dans la mesure où elle peut être le point de départ de nouvelles possibilités et d'expériences. Ces expériences à initier sont susceptibles de permettre aux individus d'être agiles, même dans des contextes peu stables.

7.2 Apprendre à apprendre dans une société numérique : qu'est-ce à dire ?

Les transformations technologiques ont bouleversé le travail et créé des parcours professionnels inédits tant dans leur contenu que dans leurs formes ; les vies professionnelles

sont également considérablement impactées : flexibilité, accroissement des transitions ou des ruptures, imprévisibilité…

Les cadres dans cette étude ont manifesté un lien fort avec l'acte d'apprendre et tendent à le valoriser tout au long de leur vie professionnelle, ils déclarent posséder un sentiment d'efficacité personnelle positif et ont une bonne perception d'eux-mêmes en tant qu'apprenants. Ils gèrent leurs propres apprentissages dans le cadre de leurs activités professionnelles. On peut considérer au vu des résultats que ces cadres donnent l'impression de posséder des dispositions favorables à apprendre influencées par des facteurs environnementaux, personnels et comportementaux (Bandura, 2011).

Les participants à notre enquête, dans une grande majorité, n'ont pas le sentiment que leurs organisations (actuelles ou anciennes) contribuent au développement de leurs compétences. On a obtenu les mêmes réponses pour les cadres qui étaient sans emploi. Un des items choisis le confirme : « on incite les gens à changer de contexte en faisant le même emploi ». L'intérêt pour la compétence de la part des entreprises entre dans des décisions de gestion et participe à la flexibilité (Baron, 2016). En ce qui concerne, la formation, elle répond aux exigences du présent, vers le très court terme, voire le momentané du projet de mobilité ou de reconversion.

Masingue (2016, p.204) parle d'individualisation de la formation « on ne forme pas, ce sont les individus qui se forment ». Selon lui, la place centrale de l'individu dans nos sociétés est prônée, toutes les conditions sont réunies pour donner à la personne une responsabilité individuelle dans l'action de se former. « On est sur une logique de l'apprenant, logique de l'acteur responsable, logique du citoyen pilote de son destin » Masingue (2016, p.205).

Le projet de formation est plus soucieux d'aménager le présent transitionnel que d'anticiper. La raison de s'engager en formation est déterminée sur un raisonnement de gestion de parcours professionnel ou de recherche d'emploi. La formation n'est pas considérée en entreprise pour réactualiser, prolonger, réorienter les apprentissages. Frimousse et Peretti, (2018) Les formations proposées en entreprise délaissent le perfectionnement ou l'acquisition de nouvelles compétences pour une actualisation simple des conditions actuelles de travail. On le retrouve dans les réponses « l'entreprise m'encourage à recevoir des compétences dans un champ périphérique /adjacent à mon poste de travail ».

Les fondamentaux de l'éducation permanente sont incontestablement liés au travail et à l'emploi et l'*apprentissage* tout au long de la vie. Le droit dans de la formation privilégie l'individualité avec les lois sur la VAE (2002), le droit individuel à la formation (2004), l'orientation tout au long de la vie (2009) et enfin le compte personnel de formation (2014), le conseil en évolution professionnelle (2013), la réforme de la formation professionnelle (2018).

7.3 Du salarié-acteur à l'apprenant actif

Au travers des résultats obtenus les cadres de cet échantillon se sont résolus à cette injonction paradoxale d'être un salarié autonome dans son apprentissage. L'idée de se former tout au long de la vie et de trouver soi- même dans l'organisation comment anticiper et construire son développement, semble être intégrée. On entre dans un registre où l'autonomie devient la norme et une condition de la performance Baron (2016). L'autonomie comme émancipation et l'autonomie comme injonction, quelle cohabitation ? Les résultats montrent une autonomie au travail avérée, pour Ehrenberg (2011, p.137) « l'autonomie n'est alors plus de l'ordre d'une « revendication », elle est désormais de condition » et aussi « l'alternative économique consiste à décrire comment nos manières d'agir et de subir en société changent de façon interdépendante en étant progressivement imprégnées par les représentations collectives de l'autonomie »

Cette exigence de responsabilité individuelle pose la question de ceux qui n'auraient pas cette attitude, quelle place pourront-ils avoir s'ils ne continuent pas à apprendre et à améliorer leur efficience tout au long de leur vie professionnelle. Aubert (2003)

Fleury (2010,p.63) aurait traduit cette situation de la manière suivante : « c'est un mécanisme de « némancipation » à l'œuvre où l'individu fait l'expérience d'une individuation indissociable d'un processus de subjectivation et d'autonomisation, nous glissons vers un individu rendu vulnérable par ces processus pervertis de l'individualisme »

Pour Martuccelli (2010, p. 101), l'acteur de la société contemporaine est considéré comme « toujours capable d'agir ». Les technologies numériques rendent en effet possible très rapidement le traitement de données multiples et complexes et la simultanéité des activités. L'individu est alors non plus défini par sa force de travail mais par son potentiel d'activité, sa capacité générique d'action (sa rapidité et sa puissance) Martuccelli (2010, p. 103).

Cependant le salarié ne peut devenir acteur du développement de ses compétences que dans le cadre d'un effort important de régulation de la part de l'entreprise Zarifian (2004). Ceci nous interroge sur le rôle de la fonction RH au sein des organisations qui va certainement connaître de profonds changements concernant « la nature de postes, les compétences attendues, les missions confiées, les méthodes de travail » Bouteiller (2009). Ces nouvelles dispositions personnelles qui favorisent les apprentissages et vont permettre le développement de l'employabilité grâce à des capacités objectivables des personnes selon les contextes et les enjeux. Cela nous amène à nous questionner sur l'accompagnement et l'orientation professionnelle de ces apprenants actifs

7.4 L'accompagnement en évolution professionnelle à repenser dans cette société du 21ème siècle

Cette société du savoir prend la forme d'un parcours qu'on ne peut plus prédire. Chaque vie est devenue un processus individuel conditionné par des facteurs environnementaux, cognitifs, personnels, mais surtout construite, pour une large part, par les individus Plein (2018, p.71) ce que nous démontre cette enquête à travers un échantillon de 196 cadres. Néanmoins restons prudents car ce groupe de cadres ne peut être considéré comme représentatif de l'ensemble de la population des cadres.

L'orientation professionnelle a pour mission d'aider ces cadres à déterminer les savoirs et savoir-faire qu'ils vont valoriser dans leurs parcours tout au long de leur vie professionnelle et déterminer ainsi le type démarche dont ils auront besoin, où l'environnement dans lequel ce parcours pourrait se situer et quel est le meilleur moment pour mettre en place les actions qui permettraient d'acquérir de tels savoirs et savoir-faire Chauvet (2017). L'importance de l'environnement doit être soulignée. Les environnements passés et présents sont à considérer de même que l'interaction de la personne avec son environnement et la manière dont elle va l'interpréter. (Pierron, 2018)

Le cadre général d'intervention de l'accompagnement en évolution professionnelle est totalement reconfiguré, transformé car il vise maintenant à aider les personnes à accroître leur adaptabilité, leur activité. L'adaptabilité que les spécialistes de l'accompagnement doivent détecter est relative au changement, c'est ce que nous vérifions avec les items de la sous - échelle flexibilité personnelle

En conséquence, les interventions d'accompagnement professionnel et d'orientation auront pour rôle d'intervenir sur la construction de l'adaptabilité professionnelle. C'est accompagner les personnes à être capables de mettre en œuvre des stratégies d'autorégulation pour s'adapter, anticiper les exigences des nouveaux environnements, métiers, secteurs d'activité mais aussi pour exercer une certaine influence et un certain contrôle sur ce contexte en transformation permanente. Les échelles Développement réseau et anticipation développement décrivent les comportements en adéquation en particulier

Il ressort également de cette recherche que la sécurisation des parcours professionnels ne peut être envisagée uniquement par la formation car la flexibilité a profondément changé le travail, ses modalités d'organisation et la gestion des ressources humaines. Le travail tel que nous le définissions est transformé, il est devenu discontinu.

Les pratiques d'accompagnement vont devoir prendre en compte les situations indéterminées, les activités désorientées et les difficultés à formaliser des buts réalistes. Il va falloir

accompagner les individus à identifier leurs capacités à apprendre quelque chose d'inédit, mais surtout développer les façons d'y arriver et les capacités à détecter comment s'y prendre. L'accompagnant ou le conseiller en évolution professionnelle va devoir appréhender les principales fonctions de la logique de l'exploration et déterminer le contour des choses que l'on doit savoir dans une situation mouvante, identifier ce qu'il faut travailler et ce qu'il faut abandonner

Accompagner un parcours professionnel va consister à proposer des hypothèses partielles grâce à l'exploration. Cela va impliquer de disposer d'un bon niveau d'information, de pistes pertinentes, de savoir analyser, d'apprendre à regrouper, à hiérarchiser, à prendre des risques, à estimer les limites adéquates et enfin à faciliter le raisonnement risqué. L'accompagnement professionnel et l'orientation professionnelle auront à travailler sur cette injonction individualiste et utilitariste professionnelle de cette société apprenante.

En effet, on ne doit pas perdre de vue la dimension éducative de la formation professionnelle et ne pas se laisser guider uniquement par une demande accrue du marché.

Les résultats de cette recherche nous amènent également à prendre en compte les apprentissages informels qui ont été détectés à travers les sous échelles esprit d'équipe et flexibilité personnelle qui représentent le déploiement d'une intelligence collective car se mettre au travail c'est coopérer avec d'autres. C'est faire ensemble pour transformer les contextes, les déterminants situationnels. Les équipes sont des lieux privilégiés d'apprentissage, travailler en groupe est le meilleur contexte pour le développement de la personne. L'employabilité impose un repositionnement de la pratique, à la fois dans l'horizon temporel et dans les besoins considérés

7.5 Perspectives de recherche

Nous avons, au terme de cette recherche, identifié au travers de cet échantillon de cadres de nouvelles perspectives de recherche. En effet, deux catégories de cadres (en emploi et sans emploi) ont été questionnées ; une nouvelle étude pourrait se faire sur la population hors emploi qui continue à se créer des situations apprenantes et qui semblerait selon leurs déclarations, employables. Cette recherche devrait se faire bien entendu hors champ Apec et à une plus grande échelle. D'autres travaux de recherche pourraient être menés à partir des situations qui favorisent l'employabilité (Figure 21) et reconstruire un questionnaire pour des cadres en activité. Les résultats concernant les personnes de plus de 50 ans mériteraient également d'être approfondis car on a obtenu des réponses particulièrement intéressantes sur le fait qu'ils continuent à apprendre, à se développer. L'avancée en âge n'est pas synonyme de déclin, il semblerait au travers de leurs affirmations que leurs dispositions à apprendre ne

se sédimentent pas, mais plutôt se renforcent. Lemaire (2014) avait déjà abordé ce sujet sur la volonté des séniors à continuer à se former. Une étude du Wrike Digital Work (2018) réalisée dans plusieurs pays européens décrit des séniors qui acceptent plus facilement l'idée d'une remise à plat de leurs connaissances face à l'innovation et la transformation digitale. Un focus sur l'employabilité des séniors et les situations professionnelles qui les favorisent serait à envisager dans une nouvelle étude.

D'autres résultats sont aussi intéressants à creuser comme l'ancienneté dans une entreprise qui ne serait pas un handicap puisque selon les affirmations des cadres ils continuent d'apprendre. Au regard des préjugés ou réticences des recruteurs cela mériterait d'être investigué pour analyser auprès d'une population de plus de 15 ou 20 ans d'ancienneté quels types d'apprentissages sont réalisés et dans quelles conditions.

La dernière étude du Cereq (2019) confirme que les femmes sont plus diplômées que les hommes et que les jeunes femmes ont rattrapé leur retard dans l'accès aux postes de cadres Cependant une inégalité persiste au niveau du salaire et le degré de responsabilités. Elles continuent à développer de nouvelles compétences malgré les contraintes familiales afin de favoriser leur mobilité et prétendre à de nouvelles fonctions. Une analyse de ces dispositions à apprendre au service d'une ascension professionnelle serait particulièrement pertinent.

Des nouvelles perspectives de recherche à prendre en compte également concernent les environnements de travail comme capacitants c'est à dire comme des environnements susceptibles de développer les capabilités grâce à une intelligence collective. C'est le collectif de travail dans son ensemble qui s'avère pour eux responsable de la création de nouvelles capacités. On retrouve cette notion avec la dimension esprit d'équipe qui montre l'intérêt des environnements capacitants grâce aux collectifs de travail dans lesquels la singularité de chacun occupera une place importante. Ce sont des organisations apprenantes qui favorisent les échanges, les nouveaux apprentissages (Ferragu-Oudet 2014) parlent de situations apprenantes qui mobilisent l'activité des professionnels dans des conditions variables. Ces nouvelles dispositions où le collectif partage, crée, mutualise des apprentissages pourraient contribuer à l'employabilité des personnes selon les contextes d'entreprise, les enjeux.

7.6 Conclusion

Les conclusions de notre étude sont bien entendu liées à la nature de notre échantillon et ne peuvent être généralisées sans précaution à d'autres catégories.

Dans cette recherche, on constate que le cadre utilisateur des services de l'Apec se perçoit comme travailleur du savoir et proclame être responsable de la construction de son parcours professionnel. Les dimensions cognitives sont contraintes et dues aux mutations du travail. Les conditions de coresponsabilité ne sont plus à l'ordre du jour car l'entreprise encourage le pouvoir d'agir du cadre. Sutter (2016) dit « c'est au salarié d'adapter son portefeuille de compétences à l'offre de l'organisation, sans que sa demande matérialisée par un projet professionnel ne soit prise en compte ».

La construction des savoirs opérationnels des cadres s'organise autour de trois dimensions : les dispositions à apprendre, les pratiques apprenantes et les situations d'apprentissage que nous avons retrouvées dans les sous échelles qualités professionnelles, développement réseau, anticipation développement, flexibilité personnelle, esprit d'équipe.

Le flot incessant d'informations sur internet et les transformations technologiques avec des temps cycliques courts nous questionnent sur l'acte d'apprendre. Car apprendre désormais c'est prendre en compte une nouvelle chronicité, un positionnement inédit qui renvoie à l'immédiateté et à une saturation permanente.

Carré (2019, p.6-8) dit

> Le chantier de l'apprenance est un projet de transformation, de culture professionnelle et pédagogique. Comme tout changement culturel, il a besoin d'une temporalité qui n'est malheureusement pas celle des bouleversements actuels des processus de production et l'organisation du travail

Comment trouver le temps pour absorber, échanger, analyser, construire un esprit critique pertinent et en particulier comment envisager des pistes d'orientation professionnelle si tout change si vite.

Cet état de fait implique la prise en compte de risques individuels et collectifs inédits et la nécessité de réfléchir à des nouveaux modes d'apprentissage en accéléré.

On est au cœur du sujet sur l'apprentissage tout au long de sa vie mais à quelles conditions. Si on reprend les définitions suivantes :

« Chaque personne, à chaque étape de sa vie, devrait avoir la possibilité d'apprendre tout au long de sa vie afin d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour réaliser ses aspirations et contribuer à sa société ». (UNESCO, 2015)

Mais en réalité sur le terrain professionnel, la révolution apprenante n'a pas eu lieu en transformant les modèles d'apprentissage. Apprendre aujourd'hui en entreprise pour les cadres c'est se retrouver en zones de tensions permanentes au sein des organisations car les

attitudes apprenantes se développent au gré des ruptures, d'étapes successives, de réajustements pour consolider les savoirs existants. Tel que Sisyphe condamné à faire rouler sans cesse un énorme rocher jusqu'en haut d'une montagne, d'où il redescendait à chaque fois. L'apprenance se manifeste perpétuellement à la suite de tensions, instabilité et quête d'employabilité. Le développement des compétences permet une adaptation rapide et répond aux changements permanents. Ainsi l'adaptation et l'anticipation sont les variables d'ajustement de l'employabilité qui se matérialisent par l'apprenance.

L'apprenance va s'enclaver dans un déferlement de flux de connaissances et fait l'objet d'une injonction : il faut s'adapter et se réadapter pour évoluer (Stiegler,2019). En effet l'adaptabilité est devenue un impératif politique régi par des raisonnements de gouvernance néo libérale. Se former devient une injonction à apprendre.

Cette adaptabilité est apparue suite aux transformations économiques et elle est devenue une responsabilité individuelle attachée à l'employabilité. Autrement dit vous vous engagez dans un processus d'apprentissage et vous êtes sûr de vous maintenir en emploi. Peut-on envisager qu'un tiers facteur comme le contexte macroéconomique marqué par une accélération des transformations technologiques serait le phénomène déclencheur. L'adaptabilité ,l' anticipation responsabilisent et préparent au risque de la perte d'employabilité et non plus à la perte d'emploi.

Les cadres de cette étude semblent avoir intégré les règles du jeu et ont un rapport instrumental au savoir. Leur image de l'apprendre est brouillée par les crises de l'emploi et face à ce manque de visibilité, ils adoptent ainsi une attitude défensive.

Pour Riverin-Simard (1993, p.143)

> l'individu est fondamentalement un acteur vocationnel. Il est le moteur de son insertion, c'est lui qui peut traduire les contraintes en opportunités, qui peut donner l'élan à son développement professionnel, à son projet de vie malgré la discontinuité professionnelle qui le guette.

Les entreprises, les institutions ont une approche objectiviste de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'employabilité qui deviennent les notions stables au service d'une économie imprévisible. On va parler d'employabilité personnelle jalonnée d'apprentissages permanents et constituée de situations professionnelles peu stables. La vision dynamique de l'employabilité a remis en question la norme subordonnée et stabilisée de l'emploi, pour instaurer une image du salarié autonome.

Dans cette nouvelle configuration du rapport social au savoir on risque de s'autoproduire, s'orienter, se questionner, se former de manière permanente dans une certaine autonomie pour se maintenir dans l'emploi. On en arrive à une recrudescence de formes multiples de

« l'auto » telles que l'autoformation, l'autoapprentissage ou l'autorégulation. Cette injonction paradoxale de rendre les salariés autonomes peut être considérée comme un moyen pour les influencer à adopter des attitudes d'apprenants tout au long de leur vie et d'en assumer toute la responsabilité. Cette société apprenante peut certainement servir les intérêts économiques des entreprises et favoriser des inégalités car ce sont les cadres les mieux formés qui trouveront de nouvelles opportunités.

L'articulation entre l'apprenance et l'employabilité se déploie de manière inédite car en effet si nous apprenons c'est pour continuer à être employables ou autrement dit être apprenant c'est être employable. Les cadres de l'étude ont développé des anticipations opératoires qui sont rationnelles et centrées sur un objectif précis. Ils développent toute une série d'actions projectives pour tenter d'infléchir les difficultés qu'ils rencontrent au sein de leurs entreprises. Apprenance et employabilité sont des attitudes défensives pour se prémunir de l'instabilité professionnelle. L'apprenance devient un enjeu stratégique et un levier de performance au sein des entreprises. L'employabilité est caractéristique du contexte économique actuel et reporte sur l'individu qu'il soit en emploi ou demandeur d'emploi la responsabilité des contraintes, des freins qu'il rencontre (Tiffon, 2018, p.243). Elle devient l'outil des politiques publiques et de l'insertion professionnelle. Cette injonction à gérer ses ressources personnelles se constate dans le champ de la formation. Ayant intégré cette nouvelle règle le rapport au savoir devient instrumental et on se préoccupe beaucoup plus de son insertion professionnelle pour augmenter ses chances d'obtenir un emploi. Les dimensions anticipation, développement réseau, flexibilité montrent que les effets de l'employabilité invitent les cadres à développer leurs compétences, être mobiles, disponibles, actifs pour apprendre, construire un nouveau réseau.

Le paradigme aujourd'hui semble être : continuer à se former, construire une évolution professionnelle sous le poids d'une injonction paradoxale liée à l'obligation de se projeter à court terme. Ou encore l'employabilité qui devient performative sera au cœur des organisations afin d'accroitre la responsabilité individuelle des cadres. Ce sentiment diffus d'accélération, d'évolution permanente et de retard souffre peut-être de cette modernité néolibérale qui a imposé de nouveaux rythmes sociaux, de nouvelles manières de vivre. En effet cette évolution qui exige des mutations dans un contexte de compétition va encourager une éducation dont l'objectif sera de rendre les hommes polyvalents et adaptables. L'adaptabilité, l'anticipation responsabilisent et préparent au risque de la perte d'employabilité et non plus à la perte d'emploi.

Pour terminer il ne faut pas oublier que le développement de l'apprenance au sein d'une organisation doit rester une disposition, un désir qui ne doit pas faire l'objet d'une injonction à se maintenir dans l'emploi.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aeberhardt, R. Marbot, C. (2010). *Évolution de l'instabilité sur le marché du travail français au cours des trente dernières année . Courrier des statistiques*, (129), Insee.

Alexandre, A (2017) La guerre des intelligences. Paris : Livre de poche

Andireux , N.(2016).Travail, Emploi, Numérique, les nouvelles trajectoires. *Revue du Conseil National du Numérique , Ministère du travail*

Aravis. (2013) *Formes d'emploi et de travail atypiques, quelle sécurité pour les individus, quelle souplesse pour les entreprises* ? Site web : www. queltravaildans20ans.fr.

Amadieu, F., Tricot A. (2014). *Apprendre avec le numérique*. Paris : Retz.

Amado, G ; Fustier, P.(2019). *Faire équipe*. Paris : ERES

Amossé, T., Delteil, V. (2004). L'identité professionnelle des cadres en question » Travail et emploi, (99), p.63-79.

Antoine, M ; Deflandre D. (2006). *Faut- il brûler la gestion des compétences ?* Bruxelles : De Boeck.

Augé.M (1992). *Les non lieux*, Paris : Le seuil.

Aubert, N. (2006). Hyperformance et combustion de soi*. Études*, tome 405(10), p.339-351.

Arthur M. B., Rousseau D. (1996), *The Boundaryless Career, A new Employment Principle for a new Organizational Era*, New York : Oxford University Press.

Bader, F. (2007). *Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l'employabilité*, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III.

Bailly, A.-F., (1998). *Les pratiques de gestion des carrières et des mobilités : une approche par la théorie de la structuration*, Thèse de doctorat, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

Bandura, A.(2003) *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle.* Bruxelles, : De Boeck, Supérieur

Barnier, L.-M., Canu, J.-M., Vergne, F. (2014). *La fabrique de l'employabilité. Quelle alternative à la formation professionnelle néolibérale ?*. Paris : Syllepse.

Baron, X.(2016).*La compétence refondée : opérateur de santé au travail ?* , Paris /PUF

Beck, U.(2001). *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*. Paris: Aubier.

Belet, D. (2019), *Développer une culture d'apprenance : enjeu clé pour la performance globale et pérenne des entreprises.* Paris : Ems Management, p.22-33.

Bender, A-F, Dejoux C, Wetchler, H. (2009).Carrières nomades et compétences émotionnelles. Paris: *Revue de gestion des ressources humaines*, (73)

Benhamou, S. (2017). *Le travail en 2030, Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail en 2030*. Paris : France stratégie, Document de travail, (5).

Bénicourt, E. (2007), Amartya Sen : un bilan critique, *Cahiers d'économie Politique* / vol. 52, (1), pp. 57-81.

Beraud, M (2006). L'employabilité est- elle devenue une nouvelle pathologie mentale ?. *Les nouveaux cahiers du GREE*, *3, p.50*

Bernoux ,P.(2000), *La sociologie des organisations* . Paris : Le Seuil.

Bidet-Mayer, T. (2016). *Les synthèses de la Fabrique de l'industrie*, (5). *La fabrique de l'industrie*

Bouchez, J.-P. (2008). *Le management invisible*. Paris: Vuibert.

Bouchez, J-P. (2004). *Les nouveaux travailleurs du savoir.* Paris : Editions Organisation.

Bouffartigue, P. (2001). *Cadres : la grande rupture.* Paris: La Découverte.

Bouilloud, J-C (2012). *Entre l'enclume et le marteau*. Paris : Seuil

Bourdieu, E. (1998). *Savoir -faire. Contribution à une théorie dispositionnelle de l'action*. Paris : Seuil.

Bouquin, S. (2011). *L'employabilité ou comment l'érosion de la norme emploi conduit à la dissolution de la relation salariale*. Paris : PUR

Bouteiller, D., Gilbert, P. (2009), *Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ?,* Actes du XXe congrès de l'AGRH, Toulouse.

Boutinet, J. (2004). *Vers une société des agendas : Une mutation de temporalités*. Paris : PUF,p.1-6

Boutinet, J.-P., Dominicé, P. (2009). *Où sont passés les adultes ? Routes et déroutes d'un âge de la vie*. Paris: Tétraèdre.

Breton, P. (2000). *Le culte de l'Internet. Une menace pour le bien social ?.* Paris: La Découverte.

Brown, Ph., Hesketh A. et Williams S. (2003). *Employability in a knowledge-driven economy*, *Journal of Education and Work*, *16* (2).

Bujold, C., Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherche*s. Montréal: Gaëtan Morin.

Cadin, L., Bender, A.-F,. St Giniez de V. (2003). *Les carrières nomades*. Paris: Vuibert.

Cadin, L., Guerin, F., Pigeyre, F. (2004). *Gestion des Ressources Humaines – Pratique et éléments de théorie*. Paris: Dunod.

Cadin, L., Bender, A.-F., St Giniez de, V. (1999). Au-delà des murs de l'entreprise : Les carrières « nomades »*,* facteur d'innovation, *Revue Française de Gestion*, 126, p.58-67.

Cahier des nouvelles problématiques de société (2014), Paris : *Revue penser autrement, Ministère de l'écologie durable.*

Cardinal, L. (1999). Tendances dans les trajectoires et les motivations personnelles des gestionnaires, *Revue française de Gestion*, 4, (2).

Caron, Z. (1999). *Les stratégies favorisant le maintien professionnel*, Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke.

Cardon, D. (2019). *La culture numérique*.Paris : Les presses de Sciences Po.

Carré, P. (2004). *Bandura : une psychologie pour le 21ème siècle ?*.Paris :*Savoirs*, (Hors-série 5), p.9-50.

Carré, P. (2005). *L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*.Paris: Dunod.

Carré, P., Charbonnier, O. (dir.) (2003), *Les apprentissages professionnels informels.* Paris : L'Harmattan.

Carré , P et al (2016). *Autour de l'apprenance*. Paris : Education Permanente (207)

Carré (2017), in Frimousse, S., et Peretti, J-M. (2019). *Tous apprenants : Serial learner et rebel talent*. Paris : EMS Management.

Castells, M. (2002). *La galaxie Internet*. Paris: Fayard.

Catherine, S., Landier, A., Thesmar, D. (2014).Marché du travail: la grande fracture .Paris, : *Revue Institut Montaigne*.

Cerdin, J-L. (2015). *La cogestion des carrières*. Paris: EMS Management.

Cerdin , J-L .(2015).*Gérer les carrières. Vade Mecum*. Paris : EMS Management.

Champy-Remoussenard, P. (2018).Les transformations des relations entre travail, éducation et formation dans l'organisation sociale contemporaine : questions posées par trois dispositifs analyseurs .*Revue française de pédagogie, INRP*.

Charbonnier, O, Enlart S. (2010). *Faut-il encore apprendre*. Paris : Dunod.

Chauvet, A.(2018) Conseil et accompagnement par temps incertains entre agilité et médiation de sens, *Education Permanente Hors-série AFPA.*

Chevrier, S., (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet, Paris : *Nouvelle revue de psychosociologie*, (14), 35-50.

Cocandeau-Bellanger, L ;.(2009).Carrière adulte in J-P ,Boutinet. Toulouse : *L'ABC de la VAE,* p. 95-97.

Collectif, (2011) Les cadres 20 ans après : 1999-2010, Etudes Apec, Paris : Apec

Collectif, (2005). Enquête climat :2005, Etudes Apec, Paris : Apec

Collectif (2008). Les pratiques de recherche d'emploi des cadres*, Etudes Apec*, Paris : Apec.

Collectif (2009). La gestion des parcours profess*ionnels, Etudes Ape*c, Paris : Apec.

Collectif (2011). *L'impact des technologies de communication*, Etudes Apec, Paris : Apec.

Collectif (2012). *Les cadres et les réseaux sociaux*, *Etudes Apec*, Paris : Apec.

Collectif (2013). *Management de proximité* : *regards croisés, Etudes Apec*, Paris : Apec.

Collectif (2016). Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, *Etudes Apec*, Paris : Apec.

Collectif (avril 2017). Trajectoires de cadres au chômage*, Etudes Apec*, Paris : Apec

Collectif (juin 2017) Panorama des mobilités professionnelles*, Etudes Ape*c, Paris : Apec

Collectif *(Mars 2017°)* Les cadres séniors : recrutement et intégration en entreprise*, Etudes Apec,* Paris : Apec

Conseil d'orientation pour l'emploi (2017) "*Automatisation, numérisation et emploi*". Tome 2, in M, Peronnau. *Demain, au boulot, vous devrez apprendre en permanence* Publié le 16/01/2019 in https://www.capital.fr

Collette, S., Batal C., Carré P., Charbonnier O. (2009). *L'Atout Senior : relations intergénérationnelles*. Paris: Dunod

Commission européenne (2000). *Directives pour l'emploi pour l'année 2001,* COM, 548 final.

Cristol, D. (2016). *Les communautés d'apprentissage : apprendre ensemble à l'ère du numérique*. Paris: ESF.

Dagnaud,M.(2011). *GénérationY*. Paris: Presses de Sciences Po.

Dany F, (1997). *La promesse d'employabilité, substitut possible à la promesse de carrière*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon III.

Dany, F., (2002). L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres *? Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 28/137, p.9-26.

Dany, F., Pihel, L., Roger A. (2013). *La gestion des carrières*. Paris: Vuibert.

DARES , (1999). Les pratiques de flexibilité , *La documentation française*, p1- 33.

Dares (2004). 40 ans de politique de l'emploi,*La Documentation française*.

De Grip, A., Van Loo, J., Sanders, J. (2004).The Industry Employability Index: taking account of supply and demand characteristics, *International Labour Review*, *143* (issue 3) 2004, 211-233.

De Gaulejac V (2009). *Qui est « je »*. Paris : Seuil

De Singly, F. (2009). *Les sociologies de l'individu*, Paris: Armand Colin.

De Vos, A., De Hauw, S., Van der Heijden, B. (2011), « Competency development and career success": the mediating role of employability », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, n° 2, October, p. 438-447

Deacken, N. (2015). *Le sentiment d'employabilité des cadres séniors*, Thèse de doctorat, Université Aix Marseille.

Delory-Momberger, C. (2009). *La Condition biographique. Essais sur le récit de soi dans la modernité avancée.* Paris: Tétraèdre.

Dietrich, A. (2010).L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? . *Revue de l'Organisation Responsable,* ESKA, vol. 1, n° 5, p. 30-38.

Dortier, J.-F. (2013). « Reprendre sa vie en main : et vous ? ». Paris : *Sciences humaines*, (254), 1, URL : www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2013-12-page-1.htm

Dubet, F. (2011). *Le travail de sociétés*. Paris: Seuil.

Duret, P. (dir.) (2011). *Faire équipe.* Paris: Armand Colin.

Durance,P, Boullier Dominique, Kaplan Daniel.(2014). « Les MOOC, et après ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2014/5 (N° 109), p. 22-30

Economie et Statistiques Insee (2017). La crise 10 ans après. Paris : *Revue économique de statistiques*, INSEE ,495

Ettighoffer D, (1992. *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail. Paris :* Odile Jacob.

Ehrenberg, A. (1995). *L'individu incertain*. Paris : Odile Jacob.

Ehrenberg, A. (2004). *La fatigue d'être soi, dépression et société*. Paris : Odile Jacob

Ehrenberg, A. (2012). *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob.

Eneau, J., Le Boucher (2013). « Les réseaux d'échanges réciproques de savoirs à l'heure du numérique *»: Education permanente* (Hors- Série AFPA), p.139-140.

Enlart, S., Charbonnier O., (2010). *Faut-il encore apprendre ?* Paris : Dunod.

Europe Sociale (1995). Flexibilité et aménagement du travail, Commission européenne. *Revue Europe Sociale*.

Eneau, J. (2007). « *Construire la confiance à distance :* autoformation et nouveaux dispositifs de formation en situation de travail*»l*. *In* E. Triby & E. Heilmann (dir.). *A distance : apprendre, travailler, communiquer (*pp. 187-200). Strasbourg : Presses de l'Université de Strasbourg.

Enquête Manpower Group (2019). La pénurie des talents. *Revue La révolution des compétences 4.0.*

Falcoz, C. (2003). *Gérer les cadres à haut potentiel : Le management stratégique*, Paris : La Découverte

Falla, W., Sirota, A. (2012). « Être et faire avec les autres ». Paris : Eres, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (14), 173-189.

Fernagu, Oudet, S., Batal, C. (2013). Compétences, un folk concept en difficulté, *Revue Savoirs (33).*

Finot ; A., (2000). *Développer l'employabilité*. Paris : INSEP Consulting.

Fleury, C. (2010). *La fin du courage*. Paris : Fayard.

Fogel J-F, Patino, B (2013).*La condition numérique*. Paris : Grasset.

Fondation Télécom. (2014). Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère du numérique. *Think Tank Numérique, Cahier de prospective.*

France stratégie (2014) : Quelle France dans dix ans ? les chantiers de la décennie. *Document de travail*, (2014-03)

France stratégie (2015). Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030, *Document de travail*.

France Stratégie (2016). *Document de travail*, (2016-03), Rapport France Stratégie.

France Stratégie (2016). L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? *Document de travail n° 2016-04*, France Stratégie.

France Stratégie, Dares, (2015). Les métiers en 2022*, Document de travail* France stratégie.

Frimousse,S,. Peretti , j-M .(2019), *L'apprenance au service de la performa*nce. Paris : EMS

Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E. (2003). "*Employability: a psycho-social construct, its dimensions and applications"*, *Journal of Vocational Behavior,* 65, 14-38.

Gazier, B., (1999). « *Assurance chômage, employabilité et marchés traditionnels du travail »*, *Cahiers de la MSE,* p 17-30.

Gazier, B. (2003). « L'employabilité » , *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris,: Vuibert, p.418-427

Genard, J-L .(2003). *Ressources et limites des réseaux*, *La Revue Nouvelle.*

Hall, D. T., (1996). "Protean career of the 21st Century" , *Academy of Management Executive*, 10, (4), p8-16.

Giguet, M.(2018) « Les nouvelles stratégies d'innovation », *European Institute for Creative Strategies & Innovation*

Georges,N.(2007). « Le profilage des demandeurs d'emploi ; modèle américain versus modèle néerlandais ». *Travail et emploi*, N°112, p.7-20

Hall, D. (2002). Careers in and out of organizations, *Thousand Oaks*, Canada: Sage Publications.

Hategikamana, R. et Roger, A. (2002). « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprise», *XIIIe congrès de l'AGRH*, Nantes, France.

INSEE Première, *Marché du travail en 20*18, N°1740, mars 2019. 2017. *Revue INSEE*

Jore, M. (2012). *Apprenance et proactivité, élaboration d'instruments de mesure et analyse des liens inter attitudinaux*, Thèse de doctorat, Université Paris-Ouest Nanterre.

Koening , G. (2006) « L'apprentissage organisationnel », *Revue française de gestion* (n°160) , p293- 309

Le Boterf, G. (1999). *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions de l'Organisation.

Lahire, B.(1998). *L'homme pluriel*, Paris : Armand Collin

Legoff J-P (2003). *La barbarie douce*, Paris : La découverte

Lemaire, F. (2014). *Le rapport à la formation des seniors en emploi : contribution à une théorie de l'apprenance*, Thèse de doctorat, Université Paris-Ouest Nanterre.

Lemoine, M. (2014). *Entrer et rester dans l'emploi. Un levier de compétitivité , un enjeu citoyen*, Paris :Terra Nova.

Lipovetsky, G.(1989).*L'ére du vide*, Paris : Folio.

Loufrani-Fedida,S., Saint-Germes, E.(2003). « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation », pp.13-40. *Revue de la GRH (n°7)*

Méda, D (1995).*Le travail : une valeur en voie de disparition. Paris :* Aubier.

De Singly, F. (2009). *Les sociologies de l'individu*. Paris : Armand Colin.

Mercier E. (2011) . Développer l"employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques , *Cahier de Recherche, n°2011-06*, Cerefige, Université Nancy 2

Monneuse ,D. (2014). *Le silence des cadres*, Paris :Vuibert

Moschion,J.(2009). « Offre de travail des mères en France : l'effet causal du passage de deux à trois enfants « », *Économie et statistique*, n° 422, Insee.

Othmane, J. (2011). *L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon III.

Outin J-L (1990) « *Trajectoires professionnelles et mobilité de la main d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité* », *Sociologie du travail*, n° 4, p.469-489

Pages, M ((sous la direction de) 2003.*La violence politique pour une clinique de la complexité*, Toulouse : érès

Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N. & Bourdon, I. (2010). « Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit *d'équipe* ». *Management & Avenir,* 35(5), p.15-32.

Pardi in Bidet-Mayer T. (2016).L'industrie du futur : une compétition mondiale*.* Paris, Presses des Mines, Les Notes de la Fabrique, Fabrique de l'industrie

Pellerin. F, Cahier M. (2019), *Organisation et compétences dans l'usine du futur. Vers un design du travail ?*, Paris : Presses des Mines.
Pelosse J., Sauret C. et Thierry D. (1996), « *Employabilité : définition et* enjeux, *Personnel*,» (369), 6-12. Dictionnaire des Ressources humaines

Pennaforte, A (2012) « Engagement organisationnel et contrat psychologique, une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services », *Revue Gestion du Management*, p 95-105

Peretti, J-M.(2011) Dictionnaire des Ressources humaines, Paris :vuibert

Picart, C (2014). Emploi et Salaires : Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans*. Rapport Insee*

Pierron, C. (2018*) «* La mission de sécurisation du conseiller en évolution professionnelle dans un contexte de digitalisation et de mutation permanente » Paris : *Education permanente, (Hors- Série AFPA),*

Pihel L. (2010), « la relation salariale moderne, La dynamique du don/contre-don à l"épreuve et dans l"impasse », *Revue du Mauss,* n°35, pp. 195-213

Plein, P. (2018) *De l'entreprise formatrice à l'organisation apprenante*. Paris :EMS Management.

Pralong, J (2009). *Le monde des carrières*, Thèse de doctorat, Université Paris 10 Nanterre

Pralong, J. (2010). « Toutes les trajectoires se valent-elles ? Schémas cognitifs et succès de carrière », *Management & Avenir,* (37), p70-91.

Renaud, G., Olry P. (2013). « La formation à l'épreuve du numérique ». Paris : *Education permanente, (Hors- Série AFPA*), p71-73.

Renne; M et al. (2014). Les *nouvelles problématiques de société*, *Rapport du Ministère développement durable*, p.18

Reynaud,J-D (2001) . « Management par les compétences : un essai d'analyse ». *Sociologie du travail ,* EHESS n° 43, p 7-31

Article WK-RH (2019) Un salarié sur deux estime que la transformation digitale fera disparaitre son métier.URL http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/102716/un-salarie-sur-deux-estime-que-latransformation-digitale-fera-disparaitreson-metier-.html

Riverin-Simard, D. (1993). *Étapes de vie au travail*. Montréal : Saint-Martin.

Robin, J.-Y. (2007). *Des récits de vie aux entretiens carriérologiques*. Paris: L'Harmattan

Roques, O (1998). Les conséquences d'une perspective de transition de carrière sur la situation des salariés. *Revue française de gestion, Lavoisier*.

Rosa, H . (2012). *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris : La Découverte.

Rouhan, I.(2019*). Les métiers du futur*. Paris : First

Roussel, J-F.(2016*) «* L'apprenance : une contribution déterminante en organisation ». *Paris : Education permanente* n°207

Tremblay N. A. (2003), *L'autoformation - Pour apprendre autrement*, Presses de l'Université de Montréal, 2003

Saint-Germes, E. (2004). « *L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ?*, » *Actes du XV*^{e} *congrès de l'AGRH,* Montréal, Canada.

Saint-Germes, E. (2004b). « *Quelles relations entre l'âge et l'employabilité, une analyse par la performance au travai*l « », 17e Journées Nationales des IAE, Université Lyon 3, Lyon, France.

Saint-Germes, E. (2006). « *L'employabilité des salariés. Enjeux, mesure et limite en matière d'accompagnement des mutations économiques »*, Actes du séminaire régional au Conseil Régional Languedoc-Roussillon.

Sennett, R. »(2000). *Le travail sans qualités*. Paris : Albin Michel

Serres, M. (2012) *Petite Poucette*. Paris : Manifeste le pommier

Spieser, C. (2013*). L'emploi en temps de crise*. Paris: Liaisons sociales*.*

Saglio,J.(2007). « Les arrêtés Parodi sur les salaires : un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, 111, p.53-73.

Collectif Solidarité Nouvelle face au chômage (2019). *La situation d'emploi des séniors*. *Revue Solidarité face au chômage*

Stiegler, B., Kambouchner, D., Meirieu (2012). *L'école, le numérique et la société qui vient*. Paris : Mille et une nuit

Stenuit-Hautdidier.,F.(2006) *Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil*. Mémoire de DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, CNAM, Paris

Sullivan S. (1999)."The changing nature of careers *:* a review and research agenda", *Journal of management*, Vol 25, n°3, p. 457-484.

Super, D. E., Thompson, A. S., Lindeman, R. H., Jordaan, J. P., Myers, R. A. (1988). "Inventory and the Career Development Inventory", Newyork,Manual for the Adult Career

Sutter, P.(2016 .*Gestion des compétences* . Paris : PUF

Taguieff, P.-A. (2012). *Résister au bougisme*. Paris: Mille et une Nuit.

Thierry, D. (1997). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*. Paris : L'Harmattan.

Thievenaz, J. (2017). De l'étonnement à l'apprentissage. :« Enquêter pour mieux comprendre » . Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, *Recherche et formation* ,87(1), p.128-130

Thieulin B (2016) Travail, Emploi, Numérique, les nouvelles trajectoires. *Rapport du conseil numérique*

Tiffon,G.(2019). « L'employabilité ou l'injonction à gérer sa vie comme un cap*ital »*. In Moatty ,F.,Glaymann,D .,Le piège de l'employabilité Rennes :Presses universitaires de Rennes, p.243-247.

Van der Heijde, C., Van der Heijden, B. (2004). *The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional instrument for measuring employability* », *Study Indic@tor EC – IST program*

Van der Heijde, C., Van der Heijden, B. (2006)."A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employabil*ity* ", *Human Resource Management*, *45*, (3), 449-476.

Van der Heijden, B. (2002). « *Prerequisites to guarantee life-long employability* », *Personnel Review*, (31/1), 44-63.

Virilio, P.(2010) . *Le grand accélérateur*. Paris: Gallilée

Véniard, A. (2011). « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire ». *Management & Avenir*, 49(9)

Vranken, D. (2006). *La société du travail sur soi*. Paris : Belin

Weick, Karl E., Staw, B. M. (dir.) (1979)."Cognitive processes in organization", *Research in organizational behavior*, *1*, 41-74.

Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*, Paris: Liaisons.

Zimmermann, B. (2007). Capacités et développement professionnel. *Formation Emploi, Revue française des sciences* sociales (98).

ANNEXES

1 DESCRIPTION DE L'ECHELLE D'OTHMANE

Les qualités professionnelles

La dimension qualités professionnelles a été définie par Othmane (2011) comme étant des connaissances et des compétences professionnelles que le salarié doit posséder pour occuper un emploi et réaliser des missions de manière optimale. Il fait référence ici aux qualités exigées pour accomplir une tâche. Il traite du savoir et savoir-faire exigés pour un emploi.

Qualités Professionnelles : 13 items

QP 1 J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail

QP 2 J'ai confiance en mes compétences professionnelles pour réaliser mon travail

QP 3 Je me sens compétent[e] pour réaliser des tâches et des missions diverses liées à mon travail

QP 4 Je me considère compètent[e] pour occuper différents postes dans mon domaine d'activité

QP 5 Je me considère performant[e] dans mon travail

QP 6 Je me sens compètent[e] pour faire face à des situations professionnelles complexes

QP 7 Je me considère compétent[e] pour planifier et gérer le temps et les autres moyens à ma disposition pour réaliser mon travail

QP 8 Je me considère compétent[e] pour identifier et collecter les informations nécessaires pour l'exécution de mon travail

QP 9 Je suis suffisamment compétent[e] pour exécuter mon travail avec une certaine autonomie

QP 10 Je me considère compétent[e] pour résoudre les problèmes techniques que je rencontre dans mon travail et proposer des solutions adaptées

QP 11 Je suis en général compétent[e] pour évaluer les situations et prendre les bonnes décisions dans l'exécution de mon travail

QP 12 Je me considère compétent[e] pour trouver et proposer des alternatives originales pour exécuter mon travail au mieux

QP 13 Je me considère compétent[e] pour réaliser mon travail selon les normes de qualité exigées (contrôler la qualité de ce que je produis)

La flexibilité personnelle

Cette dimension suppose que l'individu est capable de s'adapter aux changements et favorable à la mobilité:

- Emploi,
- Métier,
- Entreprise,
- de secteur d'activité.

Flexibilité Personnelle : 8 items

FP 1 Je m'adapte facilement aux changements de mon entreprise

FP 2 Je m'adapte facilement aux changements dans mon environnement professionnel

FP 3 Je suis mobile, prêt[e] à saisir toute opportunité de changement dans mon parcours professionnel

FP 4 Je suis prêt[e] à changer d'entreprise, si nécessaire (en cas de suppression d'emploi, de promotion, volonté de changer …)

FP 5 Je suis prêt[e] à changer de lieu de travail si nécessaire

FP 6 Je suis prêt[e] à changer de secteur d'activité en faisant le même emploi si nécessaire

FP 7 Je suis prêt[e] à changer mon emploi actuel par un autre emploi de niveau équivalent sur un autre site de l'entreprise, si nécessaire

FP 8 Je suis prêt[e] à changer mon emploi actuel par un autre emploi de niveau équivalent sur le même site de l'entreprise si nécessaire

Anticipation et développement

C'est une série de compétences qui permettent d'anticiper selon les contextes et d'envisager des actions adaptées.

Anticipation et développement : 8 items

AD 1 J'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles

AD 2 J'essaie de me tenir régulièrement informé[e] des évolutions dans mon secteur d'activité pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles

AD 3 Je suis disposé[e] à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles

AD 4 J'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière

AD 5 Je me renseigne sur les droits de la formation (contrat CIF, CPF, Bilan de compétences…) pour développer mes compétences et orienter mon projet professionnel

AD 6 Je prends en charge des activités périphériques à mon poste pour accroître mes qualités professionnelles

AD 7 Je suis capable d'acquérir les connaissances et les compétences professionnelles qui seront utiles pour la suite de ma carrière

AD 8 Je suis capable de suivre un cycle de formation/recyclage pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles

La recherche d'emploi

C'est la capacité à mettre en place une stratégie de recherche d'emploi et d'identifier les ressources nécessaires pour trouver les informations pertinentes.

Recherche d'emploi : 8 items

RE 1 Je suis capable de préparer et mener une démarche de recherche d'emploi

RE 2 Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt à investir dans la recherche d'un autre jusqu'à en trouver un

RE 3 Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi (pôle emploi, Apec …) pour détecter les offres correspondant à mon profil

RE 4 Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées

RE 5 Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature

RE 6 Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse

RE 7 Je suis capable d'appeler les personnes que je connais (amis…) pour leur demander des tuyaux ou des informations sur des offres d'emploi pouvant m'intéresser

RE 8 Dans un entretien d'embauche, je suis capable de m'exprimer facilement pour présenter mes compétences et mon projet professionnel

Le développement du réseau

C’est la capacité à se créer un réseau de professionnels pour enquêter, expérimenter de nouvelles pistes pour un nouvel emploi ou une mobilité.

Développement du réseau : 5 items

DR 1 Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes plus expérimentées que moi dans l'entreprise

DR 2 J'aime bien participer à des relations personnelles avec des professionnels dans mon secteur d'activité

DR 3 Je suis capable d'interagir et de développer des relations privilégiées avec les personnes bien placées dans l'entreprise

DR 4 Il est facile pour moi de créer des contacts et développer des relations personnelles avec des collègues de différents services de l'entreprise

DR 5 Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes-clés dans d'autres entreprises

Equilibre vie privée-vie professionnelle

Comment les cadres exercent-ils leur travail et comment réussissent-ils à maintenir une vie personnelle équilibrée.

Equilibre entre vie professionnelle et vie privée : 4 items

EQ 1 Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier ma vie privée /familiale

EQ 2 Mon travail et ma vie privée sont équilibrés

EQ 3 Je suis capable de faire un équilibre entre le temps du travail et d'apprentissage et le temps de relaxation d'autre part

EQ 4 Le déroulement de ma carrière a envahi ma vie privée

Flexibilité horaire

Ce sont des qualités et des compétences permettant de travailler avec une certaine souplesse.

Flexibilité horaire : 5 items

FH 1 Pour assurer une mission urgente dans l'entreprise, j'accepte de rester tard dans mon travail

FH 2 Dans l'intérêt de mon entreprise et selon la charge de travail, j'accepte de travailler en dehors des horaires normaux (week-end, nuit, jours fériés…)

FH 3 Selon la nature d'activité j'accepterais de travailler par roulement (repos hebdomadaire variable)

FH 4 Selon l'aménagement du temps de travail dans mon entreprise, j'accepterais un planning horaire variable (heure d'entrée et de sortie variable dans le temps)

FH 5 Si on m'appelle en cas de problème, je retourne dans l'entreprise en dehors de mes horaires de travail

Esprit d'équipe

Faire équipe sera le fait que des personnes se trouvent être dans une même tâche tout en voulant sauvegarder l'unité de l'ensemble.

Esprit d'équipe : 7 items

EE 1 Dans mon équipe de travail je partage mon savoir et savoir- faire avec les autres

EE 2 Dans mon équipe de travail je me rends disponible pour aider un collègue lorsqu'il est surchargé de travail

EE 3 Je reconnais la diversité culturelle des gens avec qui je travaille et je respecte leurs idées et leurs opinions

EE 4 Dans mon équipe de travail, j'essaie de me coordonner avec les autres

EE 5 Dans mon équipe de travail, je prends l'initiative pour partager des responsabilités avec les autres

EE 6 Je participe activement à la réalisation des missions, aux objectifs de mon équipe de travail

EE 7 Dans mon équipe de travail, je favorise la communication et la discussion pour gérer les conflits et trouver des solutions

La formation professionnelle

Othmane a utilisé pour mettre en place cette variable plusieurs échelles qui mesurent l'existence d'une politique de formation dans l'entreprise : les échelles d'El Akremi (2001) et de Van der Heijde et Van der Heijden (2004)., l'entreprise doit théoriquement aider le salarié à développer ses compétences grâce à la formation.

Formation professionnelle : 6 items

FOR 1 L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur

FOR 2 Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations en internes en situation du travail sur le "tas"

FOR 3 L'entreprise me donne le temps pour acquérir de nouvelles compétences dans mon domaine professionnel actuel

FOR 4 L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique / adjacent à mon poste de travail

FOR 5 L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors des champs de mon poste

FOR 6 L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formations pour développer mes qualités personnelles

L’apprentissage organisationnel

L’organisation du travail doit permettre que la compétence puisse se développer. On considère qu’une organisation qualifiante ou apprenante est capable de répondre à un triple enjeu :

Une organisation riche en activités variées

Une organisation compétitive

Une organisation plus éducative, qui développe l’apprentissage permanent

Ces organisations offrent aux salariés un environnement plus libre et une certaine autonomie de décision et facilite la transmission des compétences de manière continue.

Apprentissage organisationnel : 7 items

APR 1 J'apprends chaque jour de nouvelles choses

APR 2 J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail

APR 3 Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes et des schémas nouveaux

APR 4 L'organisation du travail favorise l'apprentissage

APR 5 Si j'ai un problème dans mon travail je peux en parler à quelqu'un

APR 6 J'ai la possibilité d'accomplir d'autres tâches en plus de mon travail

APR 7 Si je veux essayer quelque chose de nouveau, j'en ai la possibilité

La mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle concerne les mouvements des individus au sein de l’entreprise. La mobilité professionnelle s’intègre dans une démarche de gestion des ressources humaines

Mobilité professionnelle : 10 items

MOB 1 On encourage la mobilité géographique (changement de ville, de région...)

MOB 2 On incite les gens à changer de contexte de travail en faisant le même emploi

MOB 3 On encourage le changement de postes /fonctions

MOB 4 On encourage le changement de postes/fonctions en changeant de niveau hiérarchique

MOB 5 On encourage la fidélité d'un poste de bureau central à une position de terrain

MOB 6 Il est possible de faire des mutations temporaires dans d'autres services / départements de l'entreprise

MOB 7 On encourage le détachement temporaire sur d'autres sites de l'entreprise

MOB 8 Il m'arrive de participer à des missions et des projets temporaires

MOB 9 On encourage le détachement temporaire dans d'autres organismes publics ou privés

MOB 10 On encourage le détachement temporaire dans d'autres établissements (sous-traitant, fournisseurs clients)

L'évaluation professionnelle

L'évaluation porte un regard sur les compétences actuelles du salarié et comment l'accompagner dans son développement au sein de l'entreprise.

Evaluation professionnelle : 7 items

EVA 1 Je suis évalué [e] en fonction de mon savoir (mes connaissances et mes diplômes)

EVA 2 Je suis évalué[e] en fonction de mon savoir- faire (mes expériences)

EVA 3 Je suis évalué[e] en fonction de mon savoir être (mon comportement)

EVA 4 Je suis évalué[e] en fonction de mes résultats (ma performance)

EVA 5 Je suis évalué[e] en fonction de mes qualités personnelles

EVA 6 Je suis évalué[e] en fonction de mes qualités potentielles

EVA 7 Je suis évalué[e] en fonction de mon projet professionnel et les actions à mettre en œuvre

Le soutien du supérieur hiérarchique dans le développement de carrière

Le soutien du supérieur hiérarchique permet au collaborateur de suivre au quotidien son activité, sa performance.

Soutien du supérieur hiérarchique : 9 items

SSC 1 Mon supérieur hiérarchique prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrière

SSC 2 Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou mes objectifs de carrière

SSC 3 Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pouvant m'intéresser dans l'entreprise

SSC 4 Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon travail

SSC 5 Mon supérieur me donne du feedback utile sur ma performance

SSC 6 Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin

SSC 7 Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation nécessaire à ma carrière

SSC 8 Mon supérieur me propose des missions qui me donnent l'opportunité de développer de nouvelles compétences

SSC 9 Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise

Le sentiment d'efficacité personnelle

Identifier les motivations de l'individu et sa capacité à croire en son potentiel. Bandura (2003) définit ce sentiment d'efficacité personnelle de la manière suivante : « les individus peuvent exercer de l'emprise sur ce qu'ils réalisent. L'efficacité personnelle concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'adopter le comportement permettant d'obtenir les résultats souhaités ».

Sentiment d'efficacité personnelle : 17 items

SEP 1 Quand j'ai des projets, je suis presque sûr de les atteindre

SEP 2 Un de mes problèmes est que je ne peux pas m'astreindre à travailler quand je le devrais

SEP 3 Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver

SEP 4 Quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement

SEP 5 Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies

SEP 6 J'évite de faire face aux difficultés

SEP 7 Si quelque chose a l'air trop compliqué, je ne vais pas m'embêter à essayer de le faire

SEP 8 Quand je dois faire quelque chose de désagréable, je m'y colle jusqu'à le finir

SEP 9 Quand je décide de faire quelque chose, je travaille immédiatement dessus

SEP 10 Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne si je ne réussis pas dès le départ

SEP 11 Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien

SEP 12 J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles

SEP 13 L'échec me fait persister encore plus

SEP 14 Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes

SEP 15 Je peux me faire confiance

SEP 16 J'abandonne facilement

SEP 17 Je ne me sens pas capable d'affronter les problèmes qui surviennent dans la vie

Le locus interne

Le locus interne est intégré dans la motivation et démontre les certitudes d'un individu sur le succès de ses actions.

Locus de contrôle interne : 9 items

LC 1 Pouvoir être un leader dépend surtout de ses capacités

LC 2 Le nombre de mes amis dépend de ma gentillesse

LC 3 Je peux assez bien déterminer ce qui arrivera dans ma vie

LC 4 Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels

LC 5 Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour

LC 6 Ma vie est déterminée par mes propres actions

LC 7 Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois

LC 8 Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine

LC 9 Ce qui m'arrive est de mon ressort

Tableaux des réponses brutes en effectif, y compris les non-réponses.
Moyenne (sur notes de 1 à 5) et écart-type sont indiqués.
Les questions sont regroupées par échelle.

2 TABLEAU DES SCORES

APP. Apprenance

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
APP1. J'aime les études	0	4	36	59	97	0	4,27	0,83
APP2. J'ai tendance à saisir toutes les occasions d'apprendre	0	2	22	68	104	0	4,40	0,73
APP3. Je souhaite avoir toujours l'occasion de me former	0	1	22	74	99	0	4,38	0,70
APP4. Plus j'apprends, plus j'ai envie d'apprendre	0	3	24	69	100	0	4,36	0,75
APP5. Quand j'apprends, je me sens bien	0	4	15	67	110	0	4,44	0,72
APP6. Quand j'apprends, je m'épanouis	0	2	13	62	119	0	4,52	0,67

QP. Qualités professionnelles

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
QP1. J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail	2	9	49	106	30	0	3,78	0,80
QP2. J'ai confiance en mes compétences professionnelles pour réaliser mon travail	1	9	32	102	52	0	3,99	0,81
QP3. Je me sens compétent[e] pour réaliser des tâches et des missions diverses liées à mon travail	1	4	24	102	65	0	4,15	0,75
QP4. Je me considère compètent[e]pour occuper différents postes dans mon domaine d'activité	2	11	45	86	52	0	3,89	0,90
QP5. Je me considère performant[e] dans mon travail	0	2	32	108	54	0	4,09	0,69
QP6. Je me sens compétent[e] pour faire face à des situations professionnelles complexes	1	13	31	100	51	0	3,95	0,86
QP7. Je me considère compétent[e] pour planifier et gérer le temps et les autres moyens à ma disposition pour réaliser mon travail	2	5	29	102	58	0	4,07	0,80
QP8. Je me considère compétent[e] pour identifier et collecter les informations nécessaires pour l'exécution de mon travail	0	1	12	91	92	0	4,40	0,63
QP9. Je suis suffisamment compétent[e] pour exécuter mon travail avec une certaine autonomie	0	1	6	71	118	0	4,56	0,58
QP10. Je me considère compétent[e] pour résoudre les problèmes techniques que je rencontre dans mon travail et proposer des solutions adaptées	0	8	30	93	65	0	4,10	0,80
QP11. Je suis en général compétent[e] pour évaluer les situations et prendre les bonnes décisions dans l'exécution de mon travail	0	0	26	112	58	0	4,16	0,64
QP12. Je me considère compétent[e] pour trouver et proposer des alternatives originales pour exécuter mon travail au mieux	1	5	32	97	61	0	4,08	0,79

QP. Qualités professionnelles

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
QP13. Je me considère compétent[e] pour réaliser mon travail selon les normes de qualités exigées (contrôler la qualité de ce que je produis)	0	1	26	112	57	0	4,15	0,65

AD. Anticipation et développement

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
AD1. J'essaie d'anticiper les évolutions dans mon entreprise pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles	2	14	42	86	52	0	3,88	0,92
AD2. J'essaie de me tenir régulièrement informé[e] des évolutions dans mon secteur d'activité pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles	1	13	41	79	62	0	3,96	0,92
AD3. Je suis disposé[e] à apprendre de manière continue pour mettre à jour mes connaissances et mes compétences professionnelles	0	2	20	61	113	0	4,45	0,72
AD4. J'aimerais me perfectionner et me former tout au long de ma carrière	1	1	12	44	138	0	4,62	0,67
AD5. Je me renseigne sur les droits de la formation (contrat CIF, CPF, Bilan de compétences…) pour développer mes compétences et orienter mon projet professionnel	18	24	48	50	56	0	3,52	1,27
AD6. Je prends en charge des activités périphériques à mon poste pour accroître mes qualités professionnelles	8	15	39	83	51	0	3,79	1,05
AD7. Je suis capable d'acquérir les connaissances et les compétences professionnelles qui seront utiles pour la suite de ma carrière	0	8	34	78	76	0	4,13	0,84
AD8. Je suis capable de suivre un cycle de formation/recyclage pour développer mes connaissances et mes compétences professionnelles	2	5	18	62	109	0	4,38	0,84

RE. Recherche d'emploi

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
RE1. Je suis capable de préparer et mener une démarche de recherche d'emploi	3	10	47	75	61	0	3,92	0,94
RE2. Si je perds mon emploi actuel, je suis prêt à investir dans la recherche d'un autre jusqu'à en trouver un	3	4	18	42	129	0	4,48	0,86
RE3. Je suis capable de lire les journaux et de consulter les organismes spécialisés dans l'emploi (Pôle emploi, Apec …) pour détecter les offres correspondant à mon profil	2	8	16	59	111	0	4,37	0,88
RE4. Je suis capable de détecter les employeurs potentiels et d'envoyer des candidatures spontanées	8	23	49	60	56	0	3,68	1,13
RE5. Je suis capable d'utiliser internet pour consulter les offres d'emploi et envoyer ma candidature	2	2	6	30	156	0	4,71	0,67
RE6. Je suis capable de rédiger un CV et une lettre de motivation pour chaque offre d'emploi qui m'intéresse	2	5	26	43	120	0	4,40	0,89
RE7. Je suis capable d'appeler les personnes que je connais (amis…) pour leur demander des tuyaux ou des informations sur des offres d'emploi pouvant m'intéresser	12	24	37	56	67	0	3,72	1,23
RE8. Dans un entretien d'embauche, je suis capable de m'exprimer facilement pour présenter mes compétences et mon projet professionnel	1	8	41	68	78	0	4,09	0,90

DR. Développement du réseau

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
DR1. Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes plus expérimentées que moi dans l'entreprise	2	15	52	69	58	0	3,85	0,97
DR2. J'aime bien participer à des relations personnelles avec des professionnels dans mon secteur d'activité	8	25	57	65	41	0	3,54	1,08
DR3. Je suis capable d'interagir et de développer des relations privilégiées avec les personnes bien placées dans l'entreprise	7	27	69	57	36	0	3,45	1,05
DR4. Il est facile pour moi de créer des contacts et développer des relations personnelles avec des collègues de différents services de l'entreprise	0	14	40	63	79	0	4,06	0,95
DR5. Je cherche à nouer des contacts et à développer des relations d'amitié avec des personnes clés dans d'autres entreprises	14	40	72	44	26	0	3,14	1,11

EQ. Equilibre vie professionnelle-vie privée

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
EQ1. Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier ma vie privée /familiale	6	20	69	72	29	0	3,50	0,97
EQ2. Mon travail et ma vie privée sont équilibrés	10	28	58	61	39	0	3,46	1,12
EQ3. Je suis capable de faire un équilibre entre le temps du travail et d'apprentissage et le temps de relaxation d'autre part	8	31	62	70	25	0	3,37	1,03
EQ4. Le déroulement de ma carrière a envahi ma vie privée	46	35	49	44	22	0	2,80	1,33

FP. Flexibilité personnelle

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
FP1. Je m'adapte facilement aux changements de mon entreprise	2	9	42	84	59	0	3,96	0,89
FP2. Je m'adapte facilement aux changements dans mon environnement professionnel	1	10	39	82	64	0	4,01	0,88
FP3. Je suis mobile, prêt[e] à saisir toute opportunité de changement dans mon parcours professionnel	8	24	49	55	60	0	3,69	1,15
FP4. Je suis prêt[e] à changer d'entreprise si nécessaire (en cas de suppression d'emploi, de promotion, volonté de changer …)	2	5	16	66	107	0	4,38	0,82
FP5. Je suis prêt[e] à changer de lieu de travail si nécessaire	7	15	44	65	65	0	3,85	1,08
FP6. Je suis prêt[e] à changer de secteur d'activité en faisant le même emploi si nécessaire	5	7	19	53	112	0	4,33	0,97
FP7. Je suis prêt[e] à changer mon emploi actuel par un autre emploi de niveau équivalent sur un autre site de l'entreprise, si nécessaire	9	18	30	57	82	0	3,94	1,16
FP8. Je suis prêt[e] à changer mon emploi actuel par un autre emploi de niveau équivalent sur le même site de l'entreprise si nécessaire	8	12	25	66	85	0	4,06	1,08

EE. Esprit d'équipe

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
EE1. Dans mon équipe de travail je partage mon savoir et savoir- faire avec les autres	0	0	9	63	124	0	4,59	0,58
EE2. Dans mon équipe de travail je me rends disponible pour aider un collègue lorsqu'il est surchargé de travail	1	6	32	68	89	0	4,21	0,86
EE3. Je reconnais la diversité culturelle des gens avec qui je travaille et je respecte leurs idées et leurs opinions	0	4	10	63	119	0	4,52	0,69
EE4. Dans mon équipe de travail, j'essaie de me coordonner avec les autres	0	2	15	75	104	0	4,43	0,68
EE5. Dans mon équipe de travail, je prends l'initiative pour partager des responsabilités avec les autres	0	4	27	83	82	0	4,24	0,76
EE6. Je participe activement à la réalisation des missions, aux objectifs de mon équipe de travail	1	4	10	77	104	0	4,42	0,73
EE7. Dans mon équipe de travail, je favorise la communication et la discussion pour gérer les conflits et trouver des solutions	0	3	17	63	113	0	4,46	0,72

FH. Flexibilité horaire

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
FH1. Pour assurer une mission urgente dans l'entreprise, j'accepte de rester tard dans mon travail	0	3	17	64	112	0	4,45	0,72
FH2. Dans l'intérêt de mon entreprise et selon la charge de travail, j'accepte de travailler en dehors des horaires normaux (week-end, nuit, jours fériés…)	20	27	38	51	60	0	3,53	1,33
FH3. Selon la nature d'activité j'accepterais de travailler par roulement (repos hebdomadaire variable)	42	34	51	37	32	0	2,91	1,37
FH4. Selon l'aménagement du temps de travail dans mon entreprise, j'accepterais un planning horaire variable (heure d'entrée et de sortie variable dans le temps)	16	16	43	52	69	0	3,72	1,25
FH5. Si on m'appelle en cas de problème, je retourne dans l'entreprise en dehors de mes horaires de travail	17	26	42	50	61	0	3,57	1,29

FOR. Formation professionnelle

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
FOR1. L'entreprise m'encourage à recevoir des formations à l'extérieur	0	36	15	113	32	0	3,72	0,95
FOR2. Dans l'entreprise, il m'arrive de suivre des formations en internes en situation du travail sur le tas	0	9	0	110	76	1	4,30	0,70
FOR3. L'entreprise me donne le temps pour acquérir de nouvelles compétences dans mon domaine professionnel actuel	0	23	1	156	16	0	3,84	0,73
FOR4. L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences dans un champ périphérique /adjacent à mon poste de travail	0	61	13	117	4	1	3,33	0,94
FOR5. L'entreprise m'encourage à acquérir des compétences en dehors des champs de mon poste	0	157	1	36	1	1	2,39	0,80
FOR6. L'entreprise m'encourage à participer à des actions de formations pour développer mes qualités personnelles	0	99	7	86	2	2	2,95	1,00

APR. Apprentissage organisationnel

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
APR1. J'apprends chaque jour de nouvelles choses	0	34	10	106	46	0	3,84	0,98
APR2. J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail	0	66	1	113	16	0	3,40	1,04
APR3. Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes et des schémas nouveaux	0	132	1	60	3	0	2,66	0,97
APR4. L'organisation du travail favorise l'apprentissage	0	80	3	111	2	0	3,18	0,99
APR5. Si j'ai un problème dans mon travail je peux en parler à quelqu'un	0	46	1	147	2	0	3,54	0,86
APR6. J'ai la possibilité d'accomplir d'autres tâches en plus de mon travail	0	64	1	124	7	0	3,38	0,98
APR7. Si je veux essayer quelque chose de nouveau, j'en ai la possibilité	0	84	0	110	0	2	3,13	0,99

MOB. Mobilité professionnelle

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
MOB1. On encourage la mobilité géographique (changement de ville, de région…)	50	85	48	13	0	0	2,12	0,87
MOB2. On incite les gens à changer de contexte de travail en faisant le même emploi	2	13	47	98	36	0	3,78	0,86
MOB3. On encourage le changement de postes /fonctions	12	29	43	92	20	0	3,40	1,06
MOB4. On encourage le changement de postes/fonctions en changeant de niveau hiérarchique	34	112	30	17	3	0	2,20	0,88
MOB5. On encourage la fidélité d'un poste de bureau central à une position de terrain	25	84	36	43	7	1	2,61	1,08
MOB6. Il est possible de faire des mutations temporaires dans d'autres services /départements de l'entreprise	7	37	47	77	28	0	3,42	1,06
MOB7. On encourage le détachement temporaire sur d'autres sites de l'entreprise	4	46	43	87	16	0	3,33	0,99
MOB8. Il m'arrive de participer à des missions et des projets temporaires	3	28	48	87	30	0	3,58	0,97
MOB 9. On encourage le détachement temporaire dans d'autres organismes publics ou privés	26	104	34	24	8	0	2,41	1,00
MOB 10. On encourage le détachement temporaire dans d'autres établissements (sous-traitant, fournisseurs, clients)	22	102	42	23	7	0	2,44	0,96

EVA. Evaluation professionnelle

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
EVA1. Je suis évalué [e] en fonction de mon savoir (mes connaissances et mes diplômes)	0	172	0	24	0	0	2,24	0,66
EVA2. Je suis évalué[e] en fonction de mon savoir- faire (mes expériences)	0	138	3	52	0	3	2,55	0,89
EVA3. Je suis évalué[e] en fonction de mon savoir être (mon comportement)	0	48	2	144	0	2	3,49	0,87
EVA4. Je suis évalué[e] en fonction de mes résultats (ma performance)	0	1	0	157	38	0	4,18	0,43
EVA5. Je suis évaluée en fonction de mes qualités personnelles	1	39	60	66	30	0	3,43	0,99
EVA 6. Je suis évalué[e] en fonction de mes qualités potentielles	43	71	60	22	0	0	2,31	0,94
EVA7. Je suis évalué[e] en fonction de mon projet professionnel et les actions à mettre en oeuvre	0	155	4	31	3	3	2,39	0,81

SSC. Soutien du supérieur hiérarchique

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
SSC1. Mon supérieur hiérarchique prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrière	22	39	55	56	24	0	3,11	1,19
SSC2. Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou mes objectifs de carrière	22	47	44	58	25	0	3,09	1,22
SSC3. Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pouvant m'intéresser dans l'entreprise	16	55	60	56	9	0	2,93	1,04
SSC4. Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon travail	30	46	66	44	10	0	2,79	1,11
SSC5. Mon supérieur me donne du feedback utile sur ma performance	10	36	47	95	8	0	3,28	0,98
SSC6. Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin	12	33	40	87	24	0	3,40	1,09
SSC7. Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation nécessaire à ma carrière	29	63	52	43	9	0	2,69	1,11
SSC8. Mon supérieur me propose des missions qui me donnent l'opportunité de développer de nouvelles compétences	18	90	51	37	0	0	2,55	0,90
SSC9. Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise	44	85	39	25	3	0	2,28	1,00

SEP. Sentiment d'efficacité personnelle

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
SEP1. Quand j'ai des projets, je suis presque sûr de les atteindre	3	64	41	85	3	0	3,11	0,94
SEP2. Un de mes problèmes est que je ne peux pas m'astreindre à travailler quand je le devrais	0	36	36	118	6	0	3,48	0,83
SEP3. Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver	1	10	4	162	19	0	3,96	0,61
SEP4. Quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement	16	171	9	0	0	0	1,96	0,36
SEP5. Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies	26	49	47	54	20	0	2,96	1,21
SEP6. J'évite de faire face aux difficultés	58	88	39	10	1	0	2,02	0,87
SEP7. Si quelque chose a l'air trop compliquée, je ne vais pas m'embêter à essayer de le faire	28	119	28	19	2	0	2,22	0,85
SEP8. Quand je dois faire quelque chose de désagréable, je m'y colle jusqu'à le finir	6	22	13	102	53	0	3,89	1,03
SEP9. Quand je décide de faire quelque chose, je travaille immédiatement dessus	4	26	22	117	27	0	3,70	0,94
SEP10. Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne si je ne réussis pas dès le départ	35	127	18	15	1	0	2,08	0,79
SEP11. Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien	8	43	28	87	30	0	3,45	1,12
SEP12. J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles	22	85	40	15	34	0	2,77	1,27
SEP13. L'échec me fait persister encore plus	1	16	28	130	21	0	3,79	0,76
SEP14. Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes	3	70	43	40	40	0	3,22	1,18
SEP15. Je peux me faire confiance	0	21	35	127	13	0	3,67	0,75
SEP16. J'abandonne facilement	19	132	43	1	1	0	2,15	0,60
SEP17. Je ne me sens pas capable d'affronter les problèmes qui surviennent dans la vie	27	102	63	3	1	0	2,23	0,72

LC. Locus de contrôle interne

	1	2	3	4	5	NR	Moyenne	Ecart-type
LC1. Pouvoir être un leader dépend surtout de ses capacités	1	30	41	99	25	0	3,60	0,91
LC2. Le nombre de mes amis dépend de ma gentillesse	0	4	61	93	38	0	3,84	0,75
LC3. Je peux assez bien déterminer ce qui arrivera dans ma vie	4	97	55	33	7	0	2,70	0,90
LC4. Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels	3	16	72	89	16	0	3,51	0,82
LC5. Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour	0	14	38	119	24	0	3,78	0,75
LC6. Ma vie est déterminée par mes propres actions	1	12	58	94	31	0	3,72	0,82
LC7. Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois	0	10	38	114	34	0	3,88	0,75
LC8. Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine	0	1	31	139	25	0	3,96	0,55
LC9. Ce qui m'arrive est de mon ressort	0	10	52	98	36	0	3,82	0,79