

ISTEC-CERI
Axe de recherche
Marchés du Travail : Employabilité, Contrats, Carrière et
Capacités (M=E3C)

Contacts :

Dominique Baruel-Bencherqui d.bencherqui@istec.fr

Anne Janand a.janand@istec.fr

Rémi Jardat r.jardat@istec.fr

Karim Kefi k.kefi@istec.fr

Loic Sauce l.sauce@istec.fr

En quelques décennies, des changements majeurs au niveau des organisations et de l'emploi ont contribué à modifier le marché du travail. Cette notion inclut aussi bien les marchés externes que les marchés internes du travail (Doeringer et Piore, 1971). La gestion des Ressources Humaines intervient sur une succession de marchés du travail emboîtés et qui s'interpénètrent : marchés du travail internes à l'organisation, marchés propres à un secteur ou à une confrérie d'experts, ou encore marché du travail sur une zone géographique donnée etc... Pour autant, tous ces marchés demandent à être encadrés et orientés, ce qui donne sens aux recherches de l'axe M=E3C.

Dans son ouvrage intitulé *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Cohen (2006) montre comment l'avènement d'un nouveau capitalisme de type financier a éradiqué les contrats implicites que la grande entreprise avait conclus avec ses salariés. Auparavant utiles au bon fonctionnement de l'entreprise, ils sont devenus « encombrants » en raison de leur coût et de leur rigidité, et les années 1980 ont vu l'émergence de modèles stratégiques favorisant la flexibilité dans un environnement plus turbulent. Selon Cohen (2006), la **suppression de ces « good old contracts »** a ainsi permis aux firmes de créer de la valeur. De ce fait, dans le cadre d'un nouveau capitalisme désormais « actionnarial » (Cohen, 2006), les entreprises ont développé des stratégies d'externalisation et préfèrent chercher sur le

marché externe les compétences dont elles ont besoin plutôt que de les développer à l'interne comme auparavant. La possibilité de moduler la main-d'œuvre est en effet perçue comme un gage de réactivité et d'adaptation aux cycles économiques.

Ces évolutions majeures ont contribué à **créer de nouvelles formes de carrières**, sans frontière pour les uns (Arthur et Rousseau, 1996), protéennes pour les autres, ou encore intelligentes (Arthur et al., 1995). Ces dernières reposent sur **de nouveaux contrats psychologiques dans les organisations** (Rousseau, 1996).

De facto, les purs contrats psychologiques de type relationnels ont laissé la place à des contrats psychologiques plus transactionnels ou encore à des contrats équilibrés qui confèrent employabilité contre performance (Rousseau, 2004). Ces nouveaux contrats transfèrent, selon une « philosophie libérale » (Bender et al., 2009), la responsabilité de carrière des entreprises aux salariés. Ces derniers seraient en effet **désormais en charge de gérer, de manière pro active** (Gatignon-Turnau et al., 2015), **leur stratégies de carrière et leur employabilité**.

Ainsi, l'employabilité, initialement définie dans les années 1960 par le sociologue Ledrut comme « l'espérance objective ou probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un » (Ledrut, 1966, p. 68), est désormais, appréhendée selon deux approches. Dans la première l'employabilité est interactive et prend en compte l'ensemble des parties prenantes (individu, entreprise, état, territoire...). Dans la seconde, l'employabilité est qualifiée « d'initiative » et se concentre sur les attributs psychosociaux des individus. Ainsi, selon Fugate et Kinicki (2008, p. 504), « une disposition qui rend compte des caractéristiques individuelles qui favorisent les comportements adaptatifs et des résultats positifs sur l'emploi ». Toutefois, comme le souligne Gazier (1999, p.11) ces **deux approches de l'employabilité, interactive et initiative**, cherchent à « combiner l'action individuelle et son contexte ». Avec cette mise en avant de l'employabilité l'individu devient l'acteur de son parcours professionnel et de sa capacité d'adaptation à l'environnement.

Tout comme les individus, les entreprises évoluent dans des environnements « turbulents » (Jansen et al., 2005, p.995). Elles ne peuvent plus fonctionner en « circuit fermé » et pour s'adapter à leur environnement, elles se doivent d'interagir avec lui afin de capter les connaissances qu'elles ne possèdent pas en interne. C'est ce que Cohen et Levinthal (1989, 1990, 1994) nomment la **capacité d'absorption des connaissances**.

Par la suite, Zahra et George (2002, p.186) définissent la capacité d'absorption comme étant « l'ensemble de routines et processus organisationnels par lequel les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique ». Ainsi, à la suite de ces deux auteurs la capacité d'absorption va être appréhendée comme **une capacité dynamique**, cette dernière étant définie par Teece et al. (1997, p.516) comme étant l'habileté de la firme à intégrer,

construire et reconfigurer les compétences internes et externes afin de faire face aux changements rapides de son environnement.

Les chercheurs de l'axe M=E3C investiguent tout particulièrement **les contrats psychologiques dans les organisations**, leurs variété eu égard aux forme d'organisation et aux marchés de l'emploi et leur évolution (anciens, actuels et émergents). L'articulation de ces contrats avec les stratégies d'entreprise est en effet le socle des stratégies RH et des philosophies managériales déployées. Ainsi, les chercheurs de ME3C questionnent ces évolutions et nouvelles formes de carrière et de l'employabilité, principalement en lien avec la formation et l'évolution des contrats psychologiques dans les organisations. Ils interrogent également la capacité des organisations à tirer le meilleur parti, à moyen terme, de cette ressource que constituent les contrats, carrières et employabilité de leurs personnels.

Une seconde orientation des chercheurs de cet axe est d'étudier **le concept d'employabilité**. Dans les environnements complexes et dynamiques d'aujourd'hui, comment les individus, désormais sommés, selon le paradigme nomade de carrière, d'être les acteurs de leur carrière professionnelle, peuvent-ils développer leur employabilité, et ce de manière durable ? Ainsi les chercheurs de l'axe ME3C étudient ce concept notamment au travers de ses liens avec la GPEC, la confiance, les réseaux, l'effet du genre, l'impact sur la mobilité ...

Une autre perspective privilégiée est **l'analyse des mobilités internes qui constituent un moment pivot de la construction de carrière** des cadres dans les grandes organisations. Le cas des « Talents » mis à part, l'évolution des contrats psychologiques de moins en moins relationnels questionne en effet le concept même de carrière. De ce fait, il semble que d'autres approches ou perspectives doivent être mise en œuvre pour comprendre les dynamiques des trajectoires individuelles : importance de l'apprentissage, des motivations intrinsèques des personnes ...

Enfin, les chercheurs de M=E3C interrogent les conditions et les processus par lesquels contrats, mobilités et capacités des individus résultent ou non en **un accroissement des capacités d'action, d'entraînement, d'adaptation et d'innovation pour les organisations ou les collectifs trans-organisationnels**.

Bibliographie

Arthur, M., Claman, P. et DeFillippi, R. (1995), « Intelligent Enterprise, Intelligent Careers », *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, 7-20

Arthur, M. et Rousseau, D. (1996), « A Career Lexicon for the 21st Century », *Academy of*

Management Executive, vol. 10, 28-39

Bender, A-F., Dejoux, C. et Wechtler, H. (2009), « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue française de gestion des ressources humaines*, vol. 73, 19-36

Cohen, D. (2006), *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Seuil, Paris

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1994), « Fortune Favors the prepared Firm », *Management Science*, vol. 40, n° 2, 227-251

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). « Absorptive capacity : A new perspective on Learning and Innovation ». *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), Special Issue : Technology, Organizations, and Innovation, 128-152

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1989), « Innovation and learning: two face of R&D », *The Economic Journal*, vol. 99, n°397, 569-596

Doeringer, P. et Piore, M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*, D.C. Heath and Company, New York, (2^{ème} édition, 1985)

Fugate, M., Kinicki, A.J. (2008), «A dispositional approach to employability: development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 81, 503-527

Gatignon-Turnau, A-L, Ventolini, S., Fabre, C. (2015), « La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'événements ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 95, 26-43

Hall D.T. (1996), « The protean careers of the 21st Century », *Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, 8-16

Gazier B. (1999), « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail » *Cahiers du MSE*, Université de Paris 1

Jansen JPP., Van Den Bosch FAJ., Volberda HW. (2005), « Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matters? », *Academy of Management Journal*, vol.48, n°6, pp.999-1015

Rousseau, D. (1996), *Psychological Contracts in Organization*, Sage

Ledrut, R. (1966), *Sociologie du chômage*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, 509-533

Zahra S.A., George G. (2002), «Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension», *Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, 185-203

Activités scientifiques de l'équipe de recherche

- D. Bencherqui

Reviewer pour la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*

Organisateur de colloques (ISTEC 2012, INCG Setif et ISTEC Paris en 2016 en partenariat avec l'AGRH : colloque sur l'employabilité)

Evaluateur dans différents colloques (ASAC, AGRH, BEMM...)

Membre du GRT Compétences AGRH

- A. Janand

Reviewer pour la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*

Evaluateur dans différents colloques (EURAM 2016, INCG Sétif ISTEC 2016)

Membre de l'AGRH et de la SPSS (Société Philosophique des Sciences de Gestion)

- K. Kéfi

Reviewer pour:

The Academy of Business & Retail Management (ABRM)

International Journal of Higher Education Management (IJHEM)

The Journal of Business & Retail Management Research (JBRMR)

Membre du GRT Compétences AGRH

Membre de l'AGRH, PRISM, CEDIMES

- R. Jardat

Chercheur associé au CNAM-LIRSA

Associate Editor de *European Management Review* (EMR)

Reviewer pour :

@grh

Management & Avenir

Revue Interdisciplinaire Management Humanisme et Entreprises (RIMHE)

Management International

Revue Française de Gestion

Productions académiques de l'équipe ISTEC M = E3C

- *Contrat psychologique et organisations-Comprendre les accords écrits et non écrits*, (Rousseau D.M., de Rozario P., Jardat R., Pesqueux Y.), 2014, Paris : éd. Pearson
- «Seneca: Appeasing the Sting of Management Fears. Insights into management based on Seneca's dialogues with Lucilius, Marcia and Helvia» (Janand A., co-auteur Maizeray L., IAE Lille), *Society and Business Review*, 2015, vol. 10, n° 2
- « Mobilité interne : ce sera avec les motivations intrinsèques ! A la recherche de Sens, Choix, Compétence et Progrès » (Janand A., co-auteur Voynnet-Fourboul C., Paris II), *@GRH*, 2015, n°14, p. 11-45
- « Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale », (Janand A.), *Vie & Sciences de l'Entreprise*, juin 2015, n° 199, p. 13-32
- «Quelle signification pour la mobilité interne des cadres ? La mobilité interne aux quatre visages », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (Janand A.), 2015, n° 96, p. 42-49
- «La carrière intra organisationnelle en mouvement : les apports du mouvement brownien à l'étude de la mobilité interne des cadres des grandes entreprises françaises », (Janand A.), *Management et Avenir*, 2013, n° 64, p. 95-116
- «Les métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH », *Management et Avenir*, (Janand A.), 2011, n° 48, p. 132-151
- « Validation of work experience: an empirical study » (Baruel Bencherqui D. co-auteur) Kefi M.K., *RIMHE*, 2014, n°14 vol. 2, novembre/décembre
- « Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans » (Baruel Bencherqui D. co-auteurs Kefi M.K., Renaud J.), *Management et Avenir*, 2013, n°66, pp.104-123
- « Le processus de validation des acquis de l'expérience : une analyse empirique par la théorie du comportement planifié » (Baruel Bencherqui D., co-auteur Kefi M.K.), *RIMHE*, n°7, pp. 111-125, mai-juin-juillet 2013
- « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux », (Baruel Bencherqui D. co-auteurs Kefi M.K., Le Flanchec A., Mullenbach Servayre A.), *Recherches en Sciences de Gestion-Management Science-Ciencias de Gestión*, 2012, n° 92, pp. 115-132, 2012
- « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés » (Baruel Bencherqui D. co-auteurs Le Flanchec A., Mullenbach Servayre A.), *Revue Management et Avenir*, n°48, pp. 14-36, octobre 2011
- « L'engagement des cadres dans la VAE par la théorie de l'auto-efficacité », (Baruel Bencherqui D.), *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°71, pp. 43-57, janvier-février-mars 2009
- *Le manager : entre confiance et défiance-Comment réconcilier les paradoxes ?*, (Fronteau A., Baruel Bencherqui D.), 2016, MA Editions-Eska
- *GESTION des RESSOURCES HUMAINES-Un voyage de découverte et d'initiation*, (Baruel Bencherqui D.), 2012, Editions Eska

- *La VAE chez les cadres : approche par la théorie de l'auto-efficacité*, (Baruel Bencherqui D.), 2010, éditions universitaires européennes
- *Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise*, ((Baruel Bencherqui D.), 2005 éditions l'Harmattan
- « L'intention de développer son employabilité, les réseaux et la satisfaction de vie professionnelle : le genre, un facteur explicatif des divergences ? », (co-auteurs Anne Janand, Alain Fronteau, Karim Kefi), communication acceptée pour le *XXVe Congrès de l'AGRH*, Chester, 6-7 novembre 2014
- « Carrière professionnelle et réseaux sociaux : quels impacts sur l'intention de développer l'employabilité chez les jeunes salariés ? » (co-auteurs Kefi M.K. et Renaud J.), *Colloque de l'ISTEC*, 4 décembre 2012
- « Comment agir sur l'intention de développer l'employabilité des salariés » (co-auteurs Le Flanchec A., Kefi M.K. et Mullenbach Servayre A.), *Congrès des IAE*, Poitiers 13/14 juin 2012
- « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (co-auteurs Le Flanchec A. et Mullenbach Servayre A.) St Malo, *21^{ème} congrès de l'AGRH*, 2010
- « La motivation des cadres dans leur engagement dans une démarche de VAE », *2^{ème} colloque international « Gestion des carrières et psychologie de l'orientation : regards croisés sur les trajectoires professionnelles »* Rouen, 2009
- « Absorptive capacity and patents: vital links in the chain of business competitiveness », (co-auteur Karim Kefi), *International Conference on Business and Globalisation (ICBG)*, Dubai -UAE, February 2015
- Innovation-oriented behavior and its implications for organizational absorptive capacity», (co-auteur Kefi M.K.), [*17th International Conference on Macroeconomic Analysis and International Finance*](#), University of Crete, May 30 - June 1, 2013
- «Les brevets-clé de voûte de la compétitivité de l'entreprise », (co-auteur Karim Kefi), *ASECTU Forum 2014*, 5-6 juin, 2014
- « Inter-firm Cooperative Agreements and Innovation-oriented Behavior: An intersectional approach » (co-auteur Karim Kefi), *International Academic Conference (IACD)* Dubai, UAE, 20-21 janvier 2014
- «Le comportement innovant de la firme: une approche par les accords de coopération», (co-auteur Kefi M.K.), [*ASECTU Forum 2013*](#), 6-8 juin, 2013
- Baruel Bencherqui D., Kefi M.K. (2014), « Corporate Competitive Advantage : from Organizational Learning (absorptive capacity) to Innovation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°94, n° International

Valorisation de la recherche : publication dans des revues professionnelles

- Changer le travail ou changer de travail ? Pour une mobilité interne repensée dans les grands groupes, (Janand. A.), *Revue Sciences Humaines*, projet "Changer le travail" piloté par Sciences humaines, septembre 2014, en ligne

<http://www.changerletravail.fr/changer-le-travail-ou-changer-de-travail-pour-une-mobilit%C3%A9-interne-repens%C3%A9e-dans-les-grands-groupes>

- La mobilité interne au sein des grandes entreprises : un mouvement brownien ? (Janand. A.), *Revue Personnel*, n° 537, février 2013, p. 30-31
- Choix de mobilité interne des cadres : une approche par les motivations intrinsèques, (Janand. A.), *Revue Personnel*, n° 523, octobre 2011, p. 48-49

Pédagogie ISTEC et innovation

- Séminaire Psychological Contracts in Organizations auprès des étudiants de 4ème année (R. Jardat et A. Janand)