

# **L'employabilité**

**Alain Dubois, M.A.**

**Conseiller d'orientation**

**Programme de réadaptation socioprofessionnelle  
Institut de réadaptation en déficiences physiques de Québec**

Traduction littérale du terme anglais *employability*, la notion d'employabilité se rapporte d'une manière générale à la capacité de la personne à obtenir et conserver un emploi. Cette notion répond à la nécessité pratique de tenir compte des multiples facettes du phénomène complexe de l'insertion professionnelle pour une personne ou un groupe de personnes données. Considérant les coûts individuels et sociaux du phénomène des personnes vivant en marge du marché du travail et les impacts de la problématique du chômage, plusieurs conceptions de l'employabilité furent développées depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle (Gazier, 2001). De plus, cette notion s'est retrouvée au centre de l'élaboration des politiques de développement de la main-d'œuvre dans plusieurs pays occidentaux (Rose, 2007; Rudolph, 2001). Par conséquent, il n'est donc pas étonnant que la notion d'employabilité se rapporte à plusieurs définitions plus spécifiques selon les impératifs et le contexte dont chaque définition est issue. En guise d'exemples, l'employabilité dans un contexte donné réfère à l'identification des relations entre différentes variables socioéconomiques pouvant distinguer des chômeurs potentiels de longue durée dans une population, alors que dans un autre contexte elle se rapporte plutôt aux effets des modalités d'attribution de mesures de remplacement de revenu sur la durée du retrait du marché du travail.

Dans le contexte plus spécifique de la réadaptation, la notion d'employabilité est utilisée pour proposer une vision d'ensemble de la problématique d'une personne concernant son insertion professionnelle. À partir de la description des particularités de cette problématique, il devient possible de mettre en place des interventions qui répondent aux besoins de la personne. Il s'agit donc d'une conception globale, descriptive et pragmatique ayant d'abord et avant tout une finalité clinique (Dubois, 1991). L'employabilité désigne alors l'ensemble des préalables qu'une personne doit posséder à un niveau minimal pour réaliser son insertion sur le marché du travail. Son évaluation prend en considération des connaissances, des habiletés et des attitudes qu'il est possible d'opérationnaliser à partir de quatre grandes dimensions. Il est question :

- des préalables généraux à l'insertion professionnelle;
- des préalables à la réalisation des tâches et des responsabilités d'un emploi;
- des préalables liés à la recherche d'un emploi;
- des préalables à l'adaptation au travail.

Ce faisant, il est possible de mettre en forme une représentation différentielle du profil d'employabilité d'une personne sans tomber dans une simple dichotomie du type employable-inemployable.

## **Les préalables généraux à l'insertion professionnelle**

(La présentation de chacune des dimensions n'a pas la prétention d'être exhaustive. Cela dépasse le cadre du présent article. Il s'agit plutôt d'une vision générale pour permettre au lecteur de bien saisir les composantes de l'employabilité.)

La mise en œuvre de démarches d'insertion professionnelle nécessite un état de santé général suffisamment stable et un niveau minimal d'autonomie sociale. La présence d'une déficience importante qui nuit à la réalisation d'activités productives est un autre préalable général dont il importe de tenir compte. Bien que les critères qui situent le potentiel d'insertion au travail soient souvent définis selon des normes d'accès à un régime d'indemnisation sur le plan des préalables généraux, trois éléments sont généralement implicites lorsqu'on cherche à situer la personne vis-à-vis les exigences du marché du travail. La personne doit « assurer un rendement minimalement acceptable, s'accoutumer minimalement et fonctionnellement à un milieu donné de travail et ne pas entraver, de façon majeure et répétée, le rendement des autres travailleurs de ce même milieu » (Limoges, 2003, p.291).

Avoir un projet d'insertion professionnelle réaliste et réalisable est un autre préalable général. Grâce à ce projet, la personne peut se mobiliser activement d'une manière structurée en tenant compte de différentes informations sur elle-même et sur le marché du travail (Bujold et Gingras, 2000). Souvent défini comme un plan de carrière, ce projet fournit à la fois des repères stables décrivant ce que la personne cherche sur le marché du travail et une perspective ayant le potentiel de s'adapter aux aléas de l'insertion au travail et des changements personnels. Selon Savickas (2005), l'adaptabilité de la carrière dénote les ressources de la personne pour faire face aux demandes de l'insertion professionnelle, les différentes transitions propres à la participation sur le marché du travail et les bouleversements personnels pouvant survenir au cours de l'existence. Somme toute, aborder le projet d'insertion professionnelle sous l'angle de la carrière permet d'insister sur le rôle actif de la personne en considérant la participation au travail non pas comme une démarche ponctuelle de choix professionnel ou de recherche d'emplois, mais plutôt en prenant en considération la temporalité de la vie au travail d'une manière écologique (Bujold et Gingras, 2000).

Une remarque s'impose avant de passer à la dimension suivante. Blustein (2006) soutient que la notion de carrière relativement stable dans le temps avec le potentiel de planification qu'elle suppose ne s'applique pas nécessairement à des personnes classées comme défavorisées (c'est-à-dire, vulnérables à l'exclusion temporaire ou persistante dans des situations de changements) face à l'emploi. La carrière désigne davantage la vie de personnes scolarisées de la classe moyenne dans une culture occidentale lorsque les conditions économiques favorisent la stabilité du marché de l'emploi. Blustein (2006) identifie les personnes vivant des situations de handicap parmi les clientèles dites défavorisées. Par ailleurs, le même auteur insiste sur l'importance du développement du sentiment d'autonomie, sur l'émancipation par la connaissance des facteurs sociaux d'exclusion et sur l'identification des opportunités du marché du travail pour soutenir l'insertion professionnelle des clientèles vivant des problématiques d'insertion socioprofessionnelle. Malgré les différences avec la perspective présentée

précédemment, cette dernière souligne la façon de mettre en place des conditions pour favoriser le rôle actif de la personne dans l'élaboration d'un projet d'insertion qui prend en considération les facteurs personnels et les conditions du milieu en insistant davantage sur la reconnaissance des barrières sociales et des changements rapides qui caractérisent le marché actuel du travail.

## **Les préalables à la réalisation des tâches et des responsabilités d'un emploi**

Cette dimension correspond aux préalables nécessaires pour fournir le rendement quantitatif et qualitatif dans un secteur d'emploi donné. Il est alors question de tenir compte de la formation générale, de la formation professionnelle et de l'expérience de travail permettant de répondre aux exigences d'un emploi. D'autres facteurs comme la polyvalence face aux tâches à accomplir, la possibilité de reconnaître et de transférer ses acquis antérieurs et la congruence entre la personnalité, les tâches ainsi que les responsabilités en font également partie.

Cette dimension se rapporte au développement « des compétences des personnes susceptibles de leur permettre d'accéder à un emploi dans délais et des conditions convenables » (Rose, 2007, p.171). Formation, expériences de travail et personnalité énoncées précédemment sont ainsi des ressources qui contribuent à l'élaboration et au maintien de savoir-agir complexes que la personne mobilise pour fournir le rendement attendu au travail (Michaud, Dionne et Beaulieu, 2006). Qu'elles soient génériques ou spécifiques à la réalisation des tâches et des responsabilités d'une occupation donnée, les compétences impliquent de tenir compte des interactions de la personne avec son environnement. Elles se distinguent de la notion classique d'aptitudes qui se rapporte à des caractéristiques personnelles que l'on tente d'évaluer avec des situations artificielles standardisées (Aubret, 2007).

L'évaluation des compétences repose sur une démarche de bilan qui tient compte de l'ensemble des sphères de la vie d'une personne (Michaud, Dionne et Beaulieu, 2006). Tout d'abord, la personne identifie et s'approprie ses apprentissages expérientiels par un retour sur les expériences antérieures. Par la suite, il est possible d'énoncer ces apprentissages dans des termes qui correspondent aux réalités et aux exigences d'occupations sur le marché du travail. Si cela est nécessaire, il est alors possible de mettre en place des modalités de formation ou d'apprentissage en situation de travail qui visent le développement des compétences identifiées ou de nouvelles compétences pour améliorer le profil d'employabilité de la personne.

## **Les préalables liés à la recherche d'un emploi**

La recherche d'emploi nécessite la mise en place de démarches organisées et stratégiques. Ces démarches exigent une connaissance de soi suffisante, une connaissance du marché du travail pour en dégager les opportunités, la mise en pratique de moyens techniques adaptés (exemples : curriculum vitae, lettre de présentation, habiletés de présentation de soi en entrevue de sélection) et une idée générale du fonctionnement de l'environnement socioéconomique (Limoges, 2003). De plus,

s'engager dans une recherche d'emploi demande des ressources affectives pour réguler les imprévus, les déceptions et le stress qui sont inhérents à cette activité.

Par ailleurs, Saks (2005) divise en cinq catégories les comportements nécessaires pour rechercher efficacement un emploi:

- 1) La consultation de différentes sources d'information : cette catégorie inclut les sources d'information formelles (exemples : affichage public, offre d'emploi dans un journal, organismes gouvernementaux) et informelles (exemples : contacts personnels, contacts par l'intermédiaire d'une autre personne).
- 2) L'intensité de la recherche d'emploi : il est question du nombre et du type de démarches auprès d'employeurs potentiels.
- 3) L'effort mis œuvre : il s'agit de l'énergie investie et de l'engagement affectif dans la recherche d'emploi.
- 4) L'affirmation de soi dans les démarches : cette catégorie se rapporte à la capacité de la personne à identifier les critères qui guident ses choix pendant ses démarches ainsi que l'habileté à communiquer avec les différents interlocuteurs rencontrés.
- 5) La mise en place d'un réseau de contacts : bien que rechercher un emploi soit une démarche personnelle, elle ne se réalise aucunement d'une manière isolée. Elle implique de pouvoir compter sur des interventions d'autres personnes qui viennent appuyer celles de l'acteur principal.

Finalement, il importe de ne pas perdre de vue qu'une recherche d'emploi réussie repose sur les préalables des deux autres dimensions déjà énoncées. En effet, aucune stratégie de recherche d'emploi ne vient compenser pour des lacunes significatives sur les plans des préalables généraux et des préalables à la réalisation des tâches et des responsabilités d'un emploi.

### **Les préalables rendant possible l'adaptation au travail**

Cette dimension se rapporte aux qualités, principalement interpersonnelles, qui permettent à l'individu d'interagir adéquatement avec son milieu de travail et d'assumer ainsi son rôle de travailleur dans un milieu de travail donné. Ces préalables peuvent se regrouper en deux ordres de considération. Le premier tient compte de la capacité à identifier et à répondre aux normes régissant un milieu de travail. Sans faire une liste exhaustive de ces normes, il est notamment question de la ponctualité, de l'assiduité ou de l'habileté à communiquer avec les différents acteurs d'un milieu de travail (avec les pairs, les clients, les dirigeants, etc.).

Le second ordre de considération réfère à l'équilibre dynamique qui s'établit entre un travailleur et un milieu de travail. Selon Dawis (2005), cet équilibre se développe selon

la correspondance entre les besoins du travailleur et les opportunités de satisfaction de l'environnement de travail (Ce modèle prend aussi en considération la correspondance entre les exigences sur le plan des compétences de l'employeur avec les compétences offertes par le travailleur, point déjà traité dans la section sur les préalables à la réalisation des tâches et des responsabilités d'un emploi). D'une part, la réalisation de cet équilibre nécessite la capacité de la personne à identifier ses besoins et ce qu'elle valorise dans ses tâches et ses responsabilités. D'autre part, l'environnement de travail doit offrir idéalement une variété d'opportunités de satisfaction et une cohérence dans le renforcement des comportements du travailleur. Il est à noter que cet équilibre n'est jamais atteint de manière définitive : il évolue selon les changements qui animent tant le travailleur que le milieu de travail. Cela nécessite donc des habiletés de gestion des moments d'insatisfaction, de communication et de négociation afin d'établir, de maintenir et de corriger au besoin la correspondance entre la personne et son environnement (Eggerth, 2008).

Notons pour terminer que la mise en place d'une correspondance entre la personne et son environnement de travail se déroule dans un contexte culturel d'une part propre à l'entreprise et, d'autre part, dans un contexte social donné (Sekiguchi, 2004). L'adaptation au travail est un processus bidirectionnel dans lequel la personne se socialise aux valeurs et aux normes de son environnement et l'environnement est influencé par l'action des personnes qui le composent.

## **Considérations générales**

En s'appuyant sur l'opérationnalisation de l'employabilité à partir des quatre dimensions présentées, il est possible d'envisager l'insertion professionnelle de la personne en réadaptation à partir d'une perspective interactionniste et globale. La compréhension des facteurs en jeu dans l'insertion au travail nécessite ainsi de tenir compte des caractéristiques de la personne, de celles du marché du travail et des interactions qui s'établissent entre la personne et l'environnement. Bien qu'il soit complexe de prendre en considération l'ensemble des enjeux imbriqués dans ces interactions, l'utilisation d'une vision descriptive des dimensions de l'employabilité permet de situer les finalités d'une démarche d'insertion professionnelle. Parmi ces finalités, il est notamment question de:

- Situer la personne sur les différentes dimensions afin d'évaluer les ressources et les lacunes de son potentiel d'employabilité;
- Établir des modalités de développement des aspects significatifs pour améliorer le potentiel d'employabilité de la personne;
- Soutenir la personne lors du développement de son potentiel d'employabilité;
- Évaluer le pronostic d'insertion au travail dans un secteur ou un emploi donné en fonction des exigences de ceux-ci sur les différentes dimensions du profil d'employabilité;

- Identifier des modalités de compensation pour les aspects ne pouvant être développés lorsque cela est possible.

Considérant l'étendue de ces dimensions, le développement de l'employabilité de la personne en réadaptation requiert la mise en place d'interventions interdisciplinaires coordonnées par une compréhension articulée du potentiel de la personne et des exigences, sans perdre de vue les opportunités du monde du travail.

En reprenant à notre compte la position de Bujold et Gingras (2000) à propos du rôle du conseiller d'orientation, le développement de l'employabilité demande non seulement des experts dans les différents secteurs de connaissances mis à contribution, mais aussi des interventions favorisant l'autonomie de la personne en lui permettant de s'approprier la compréhension de sa problématique. Blustein (2006) souligne également l'importance de mettre en place un cadre d'intervention respectant l'autodétermination de la personne vivant une situation d'exclusion du marché du travail. Établir le profil d'employabilité et mettre en place des moyens pour le développer est donc une démarche de collaboration et de concertation avec la personne en réadaptation afin de rendre accessible la participation sociale par l'occupation d'un emploi sur le marché du travail.

## **Remerciements**

L'auteur tient à remercier monsieur Luc Duval, conseiller en orientation à l'Institut de réadaptation en déficience physique de Québec (IRDPQ), pour sa contribution à l'élaboration du présent modèle du phénomène de l'employabilité. Sans son apport, que ce soit par premiers jalons posés dans son essai de maîtrise en 1982 ou par les échanges avec l'auteur, le présent article n'aurait certainement pas pu voir le jour.

## **Bibliographie**

- Aubret J. 2007. Compétence(s). In J Guichard and M Huteau. Orientation et insertion professionnelle: 75 concepts clefs. Paris: Dunod.
- Blustein DL. 2006. The Psychology of Working. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bujold C, Gingras M. 2000. Choix professionnel et développement de carrière. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Dawis RV. 2005. The Minnesota Theory of Work Adjustment. In SD Brown and RW Lent. Career Choice and Counseling. New York: John Wiley and Sons.
- Dubois A. 1991. L'employabilité: une vision générale du développement des pré-requis à l'intégration au travail. *Propos de réadaptation* 9(4):19-22.
- Eggerth DE. 2008. From Theory of Work Adjustment to Person-Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology. *Journal of Career Assessment* 16(1):60-74.

- Gazier B. 2001. Employability: The Complexity of a Policy Notion. In P Weirner, M Baukens and P Bollerrot. Employability: From Theory to Practice. Edison: Transaction Publishers.
- Limoges J. 2003. Des démarches d'insertion et d'employabilité aux stratégies de maintien professionnel. *Revue de carriéologie* 9(2):281-303.
- Michaud G, Dionne P, Beaulieu G. 2006. Le bilan de compétences. Québec: Septembre Éditeur.
- Rose J. 2007. Employabilité. In J Guichard and M Huteau. Orientation et insertion professionnelle: 75 concepts clefs. Paris: Dunod.
- Rudolph H. 2001. Profiling an Instrument for Early Identification of People at Risk of Long-Term Unemployment. In P Weirner, M Baukens and P Bollerrot. Employability: From Theory to Practice. Edison: Transaction Publishers.
- Saks AM. 2005. Job Search Success: A Review and Integration of the Predictors, Behaviors, and Outcomes. In SD Brown and RW Lent. Career Choice and Counseling. New-York: John Wiley and Sons.
- Savickas ML. 2005. The Theory and Practice of Career Construction. In SD Brown and RW Lent. Career Choice and Counseling. New-York: John Wiley and Sons.
- Sekiguchi T. 2004. Toward a Dynamic Perspective of Person-Environment Fit. *Osaka Keidai Ronshu* 55(1) :177-190.