



HAL
open science

L'employabilité ou la douce aliénation de l'individu

Romain Moretti

► **To cite this version:**

Romain Moretti. L'employabilité ou la douce aliénation de l'individu. Management & sciences sociales, 2021, Manager en temps de crise : performances et mutations, 31, pp.128-135. hal-03767450

HAL Id: hal-03767450

<https://hal.science/hal-03767450v1>

Submitted on 1 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

L'employabilité ou la douce aliénation de l'individu

Romain Moretti

Docteur en sciences de gestion de l'université de Corse
romain.moretti6@gmail.com

Ce travail propose de prendre du recul sur la notion d'employabilité. Il déconstruit le concept en soulignant les dérives de son utilisation contemporaine et met en évidence l'attitude malveillante des institutions vis-à-vis d'une notion détournée au profit exclusif de leur performance. Nous proposons alors d'observer l'employabilité sous le prisme de l'auto-efficacité afin de lui redonner sa dimension humaine.

Mots clés : employabilité, auto-efficacité.

This work proposes to take a step back from the notion of employability. He deconstructs the concept by highlighting the excesses of its contemporary use and highlights the malicious attitude of institutions opposite a concept diverted exclusively to the benefit of their performance. We therefore propose to observe employability through the prism of self-efficacy in order to restore it to its human dimension.

Keywords: employability, self-efficacy.

Introduction

La recherche en sciences de gestion apporte des réponses aux organisations, à la société et au chercheur. Ce dernier doit s'interroger sur l'impact de la connaissance produite et avoir la capacité de prendre de la hauteur par rapport aux notions qu'il étudie afin de questionner ses convictions profondes.

Ce travail s'intéresse à l'employabilité et à l'auto-efficacité, des concepts « dilués » dans la littérature et auxquels il convient de redonner de la « consistance » pour qu'ils retrouvent de la « résonance ».

L'employabilité apparaît comme une évidence dans la littérature en sciences de gestion, de nombreux travaux s'intéressent aux pratiques à mettre en place pour faciliter son essor. Cependant l'employabilité n'est pas un concept scientifique, il s'agit davantage d'une notion contingente, dont les fondements et les valeurs restent discutables et imposent de prendre du recul sur ses effets individuels, organisationnels et sociétaux. Le contexte de sous-emploi massif, accentué par la crise sanitaire de la COVID 19, offre un terrain propice au développement de l'employabilité, qui connaît un regain d'intérêt au niveau managérial et politique depuis les années 1980-1990 (Tiffon *et al.*, 2017). Le discours économique dominant considère que l'individu doit désormais être en mesure de répondre aux besoins évolutifs de la société à travers le développement de ses aptitudes. Quelles sont les conséquences de ce nouveau rapport à l'emploi ?

Cette pression impose d'acquérir continuellement de nouvelles compétences pour bâtir sa carrière professionnelle et favorise l'institutionnalisation de la précarité. Le spectre de l'emploi s'étend désormais sur le quotidien de chacun, allant jusqu'à envahir la sphère privée. Les voyages, par exemple, permettent de découvrir de nouvelles cultures, offrent l'opportunité de perfectionner sa pratique d'une langue, de se régénérer (à la suite d'un effort professionnel intense), de développer son réseau, etc. La conception contemporaine de l'employabilité conduit à une perte de sens et à un accroissement de la rationalisation des rapports. Que va m'apporter ce travail ? Que

va m'apporter cette action ? Que va m'apporter cette personne ? Autant de questions qui influencent les comportements et qui soulèvent un point fondamental : la société actuelle nous permet-elle d'être nous-mêmes ? Ce travail s'interroge sur le rôle de l'employabilité et les dérives qui en découlent. L'employabilité pour qui ? Pour quoi ? Il ouvre une réflexion sur les conditions qui transformeraient cette obligation sociale en conviction individuelle.

Quelles sont les dérives de l'employabilité ? Comment reconstruire le sens de ce concept en sciences de gestion ?

Le nouveau contexte social redéfinit les rapports à la société, à l'organisation et à soi. La lutte des classes glisse peu à peu vers une lutte des places, rythmée par les chiffres du chômage. L'individu est sommé d'être l'entrepreneur de sa propre vie quand les politiques publiques et les organisations exploitent la précarité pour rationaliser leurs actions. Cette métamorphose est source de confusion. Le développement de l'employabilité est-il actionné par les convictions individuelles ou les injonctions du système ?

L'auto-efficacité offre une perspective intéressante pour redonner du sens à l'action. Elle atteste d'un rapport à soi et contribue à l'épanouissement personnel. Le collaborateur qui remplirait ses objectifs annuels, sans parvenir à donner un sens à son activité, pourrait-il se reconnaître et accroître son sentiment d'efficacité ? Rien n'est moins sûr. L'auto-efficacité apparaît comme une manifestation du rattachement à ses aspirations profondes.

Ce travail questionne l'influence de ce concept sur la trajectoire individuelle et considère son importance pour l'équilibre sociétal et l'essor organisationnel.

Face aux injonctions de performance, d'adaptabilité et de réussite, certains abdiquent ou s'effondrent (Pourtois et Demonty, 2004). Ce mal-être est le revers d'un ordre social construit sur la responsabilisation de masse, rendant étranger à soi-même.

L'association de l'employabilité et de l'auto-efficacité permet de répondre aux sollicitations organisationnelles et sociales, tout en consi-

dérant les aspirations de chacun. Elle facilite un développement choisi et source de confiance, permettant de prendre du recul sur l'emploi et d'entrevoir ses convictions profondes.

L'illustration dans ce travail des deux spirales de l'employabilité mettent en perspective les dimensions aliénante et épanouissante du concept et offre des pistes de réflexion. Le rapprochement avec l'auto-efficacité favorise une forme d'émancipation et permet de basculer d'un engrenage négatif vers une dynamique constructive.

L'employabilité ou la précarité institutionnalisée de l'emploi

L'employabilité souffre d'un mal de sens, le déclin d'intérêt porté par la littérature en sciences de gestion en atteste. Nous souhaitons déconstruire cette notion en soulignant les dérives organisationnelles et sociales de son approche contemporaine afin de lui redonner une perceptive plus humaine. À quoi sert l'employabilité ? À qui profite-t-elle ? Autant de questions qui illustrent l'attitude malveillante des institutions vis-à-vis d'un concept détourné au profit de la rationalité et de la performance.

L'employabilité, pour qui et pour quoi faire ?

La conjoncture est marquée par un déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi, favorisant l'exploitation du chômage de masse. Pour Tiffon *et al.* (2017), le développement de l'employabilité entretient un « glissement idéologique » affectant à l'individu les difficultés qu'il rencontre pour s'insérer, ou se maintenir sur le marché du travail. Il faut désormais ingurgiter toujours plus de compétences pour rester opérationnel. Le développement de l'employabilité devient une contrainte pour qui espère remonter la longue file d'attente des candidats, plutôt qu'une conviction et une source d'épanouissement. Toujours plus envahissantes, «les chaises musicales» de l'emploi imposent une concurrence féroce entre les acteurs et déshumanisent les rap-

ports. Cette quête effrénée s'apparente à une douce aliénation et pose la question suivante, à qui profite réellement l'employabilité ?

Ce « glissement idéologique » permet à la classe politique de se décharger du chômage de masse. Elle transpose sur l'individu la responsabilité de l'emploi et le somme de construire son employabilité. Ces dérives fabriquent une armée de réserve, hautement qualifiée, dans laquelle les organisations puisent pour satisfaire leurs besoins. Consciente de la situation et soutenue par une classe politique affranchie, l'entité exploite pleinement cette précarité en élevant continuellement les palissades d'accès à l'emploi et en le positionnant comme un Graal. Face à cette perversité, l'individu se « brade » pour tirer son épingle du jeu, entretenant une baisse du niveau de salaire, des conditions de travail plus inconfortables, des contrats toujours plus instables etc. Irons-nous jusqu'à payer pour obtenir un emploi ? Les endettements colossaux contractés par les étudiants de certaines écoles de commerce peuvent nous laisser penser que cette situation est déjà d'actualité. Cette course frénétique à l'employabilité doit nous ramener à l'essentiel, à quoi sert l'employabilité ?

Dans le champ public, le développement de l'employabilité repose sur un souci d'efficacité et de rationalisation.

Dans le rapport du Sénat du 08 juin 2021¹, Madame Annie Thomas, Secrétaire nationale de la CFDT, précise en évoquant le contrat de professionnalisation : « *Nous avons changé non seulement de vocable, par rapport au contrat de qualification, mais aussi d'horizon. En effet, la formation est désormais davantage liée à l'entreprise et à la recherche de compétences au service de l'investissement et du développement dans les entreprises* ». Dans cette perspective, le développement de l'employabilité ne s'inscrit pas dans une logique individuelle mais organisationnelle.

Le développement de l'employabilité est présenté comme un impératif pour réduire la dépendance des bénéficiaires et le paternalisme de la puissance publique dans les poli-

1. Formation professionnelle : le droit de savoir (rapport). <https://www.senat.fr/rap/r06-365-1/r06-365-15.html>

tiques d'aide sociale et d'emploi, en passant d'une approche « statique », focalisée sur la « protection des situations acquises », à une approche « active », centrée sur les trajectoires personnelles (Gautié, 2003). Cependant la promotion de l'employabilité par les pouvoirs publics s'apparente à une hypocrisie permettant de fuir les défaillances du chômage.

Les organisations affichent des impératifs de flexibilité, de créativité et d'autonomie. Les carrières deviennent nomades et sont construites par une succession de projets. Chaque entreprise est par essence éphémère, nouvelle, innovante et se présente comme une opportunité d'apprendre et d'enrichir ses compétences. Cette instabilité permet à l'organisation d'exploiter le chômage de masse en externalisant les coûts de socialisations et de formations, en recourant abusivement aux contrats précaires, en ayant accès à une main-d'œuvre qualifiée à bas coût, etc. (Tiffon *et al.*, 2017). Comme la sphère politique, les organisations détournent l'employabilité dans le but de rationaliser leurs activités et exploitent la fragilité comme une nouvelle source de compétitivité.

De l'employabilité aliénante à l'employabilité humaine

« *L'employabilité* » asservit l'individu au développement permanent de ses compétences et lui laisse espérer une forme de sécurité et d'épanouissement qui bien souvent le détourne de lui-même. Comment rendre à l'employabilité ses lettres de noblesse ?

Selon Dany (2000), développer l'employabilité consiste à admettre la réussite du plus grand nombre et le mérite de ceux qui auront su conserver un emploi en dépit des vicissitudes du marché du travail. Le rôle de l'employabilité est d'apporter une réponse à l'incertitude des parcours et de rendre compatibles les projets personnels avec les exigences du système. L'organisation doit encourager l'épanouissement du collaborateur à travers l'intensification de l'expérience, la mobilité, la multiplication des projets, etc. La recherche de l'équilibre des intérêts éteint l'idée du sacrifice de soi aux dépens d'un dogme aliénant

et favorise la congruence. Si la société se décharge du chômage, elle doit en contrepartie assurer la gestion des flux de transitions sur le marché de l'emploi et veiller à ce que les organisations soutiennent et reconnaissent la progression de chacun. Il faut élargir la perception du concept d'employabilité et passer d'une logique de développement des compétences « organisationnelles », à une vision incluant l'optimisation « des compétences à l'emploi » du collaborateur (Dietrich, 2010). La capacité à trouver ou retrouver une place sur le marché du travail dépend du profil de chacun, mais repose aussi sur une dimension contextuelle matérialisée par les conditions d'accès à l'emploi. Pour passer de l'hypocrisie de « *l'employabilité* » à une forme plus humaine, l'individu doit être replacé au cœur du concept.

Pourquoi développer ses compétences et les brader sur le marché du travail, alors qu'il est possible de bénéficier d'un système d'indemnisation chômage encore très « paternaliste » ? Notre société « destructrice et créatrice » doit trouver un équilibre entre responsabilisation et incitation. Bien qu'il soit l'objet de certaines critiques, le modèle de flexisécurité danois offre un compromis intéressant pour ré-humaniser l'employabilité. En favorisant l'allègement du Code du travail et en limitant l'intervention de l'État, il facilite les procédures de licenciement, développe le dialogue social entre patronat et syndicat et assure la prise en charge par l'État des individus en situation de chômage dans des conditions avantageuses, néanmoins il incite fortement à retrouver un emploi en imposant des formations obligatoires, un suivi régulier et éventuellement des sanctions financières. Cette approche pragmatique reconnaît l'instabilité et l'incertitude du marché du travail. En adoptant des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées, telles que l'approche cafeteria, l'organisation peut développer et reconnaître les spécificités et les aspirations de chacun. L'employabilité devient une source d'avantage concurrentielle pour l'entité et un vecteur de sens pour le collaborateur. La structure ne peut pas prendre en otage le concept et doit considérer sa dimension individuelle, car le collaborateur d'aujourd'hui peut être le concurrent de demain.

Les actions combinées des politiques publiques et des organisations en faveur de l'employabilité offrent une zone de « choix » permettant d'interroger et de réaliser ses aspirations profondes. Dans ces conditions, l'employabilité devient une source d'épanouissement personnel, matérialisée par l'essor de l'auto-efficacité.

L'auto-efficacité ou la quête du sens

Une action vectrice de sens aura tendance à construire le sujet et à lui apprendre à se connaître. Inversement, une action sans intérêt particulier ne semble pas propice au développement de soi. Comment savoir si les actions de l'individu s'inscrivent dans le sens de ses aspirations profondes ? L'auto-efficacité pourrait constituer un indicateur pertinent.

L'auto-efficacité : un intérêt organisationnel et une réponse aux défis sociétaux

Orienter ses actions en fonction de ses aspirations favorise l'essor des capacités et offre l'opportunité de se construire et de s'épanouir. Considérer l'auto-efficacité comme une source de réussite permet de tendre vers plus de congruence.

La figure du « sujet entrepreneur » doit être abolie au profit d'un acteur libéré assumant ses désirs, en quête de plaisir, de sentiments et d'imagination. Cette perspective encourage la confiance et favorise le développement de relations « responsabilisantes ». L'individu est un être proactif, engagé dans une quête de l'hédonisme. En se préoccupant de l'épanouissement de ses membres, le système pourrait réduire ses difficultés en matière de motivation, d'implication, de prévention des risques psychosociaux, etc. Le développement de l'auto-efficacité s'inscrit dans une démarche durable et co-construite, bien opposée aux logiques actuelles d'exploitation. Il produit du sens et participe à une réorganisation des sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales.

Face aux turbulences environnementales, les ressources individuelles deviennent des va-

riables d'ajustement pour l'organisation. Les croyances du sujet en ses propres capacités à résoudre des problèmes spécifiques, à mener à bien une tâche et à maîtriser son environnement offrent une possibilité d'adaptation contingente. L'entité doit devenir ou redevenir inspirante et faire preuve de congruence. Cela passe par la promotion d'une « zone de projection » des visions de chacun, favorisant l'essor de l'autonomie, la confiance, le bien-être, l'essaimage, etc. Cette dernière pratique, qui consiste pour une structure à aider ses salariés à créer ou reprendre une entreprise, est très intéressante pour accompagner le collaborateur dans l'expression et la réalisation de ses convictions, tout en offrant à la structure la possibilité de bénéficier pleinement des compétences de l'individu.

Lorsque le rapprochement entre les aspirations personnelles et l'intérêt commun est réalisé, l'auto-efficacité du collaborateur peut se muer en auto-efficacité collective. Selon Bandura (1986), le sens de l'efficacité collective permet aux acteurs de résoudre leurs problèmes et d'améliorer leur vie grâce à l'effort commun. Les spécificités liées au fonctionnement collectif ajoutent deux variables à l'essor du phénomène. La première porte sur la qualité des expériences antérieures partagées par les membres du groupe et la seconde se réfère à la nature des processus sociaux et des influences permettant le fonctionnement du collectif (Zaccaro *et al.*, 1995). Pour tendre vers la performance, l'organisation doit faciliter la coordination de l'ensemble en intégrant les contributions personnelles au service de l'effort commun. L'auto-efficacité de groupe ne se résume pas à la somme des compétences individuelles, elle dépend de la volonté et de la capacité des membres à collaborer, à communiquer, à transmettre leurs savoirs.

Ce que l'on considère parfois comme un désengagement de l'individu s'apparente davantage à une désorientation. Le collaborateur a besoin de compétences spécifiques, mais également d'une confiance indispensable à son développement personnel et social. L'auto-efficacité apparaît comme un remède au poids des responsabilités. Elle devient un impondérable dans une logique d'épanouissement du plus grand nombre et stimule la capacité d'action. Les capacités

générees par cette confiance recentrent et renforcent le sujet en lui offrant une «zone de confort» lui laissant entrevoir ses aspirations personnelles. Cette amplitude n'est pas antagoniste au système, Findley et Cooper (1983) ont recensé près d'une centaine de travaux démontrant le lien étroit entre performance et croyance d'efficacité. La réussite de ce modèle repose sur deux piliers, la possession d'aptitudes et le sentiment de pouvoir les utiliser efficacement.

Peut-on toujours développer l'auto-efficacité ?

L'égalité est une valeur fondatrice de la dynamique démocratique contraire à toute forme d'exclusion sociale. Pourtant la société semble plus favorable aux employables et à ceux qui se sentent efficaces. Si certains individus maîtrisent et contrôlent, d'autres font face à l'impuissance et au vide. Pour préserver le totem de l'emploi, nous fabriquons des activités inutiles, aliénant toujours plus le collaborateur à un travail dépourvu de sens. Ces *bullshit jobs* - métiers à la con - (Graeber, 2018) sont à l'origine de certains maux tels que le *burn-out* qui se traduit par un épuisement physique émotionnel et mental, le *bore-out* engendré par l'ennui au travail, ou le *brown-out* caractérisé par une perte de sens vis à vis de son activité ; et attestent d'une rupture entre l'individu et son travail, une rupture avec soi. L'emploi doit être appréhendé comme un moyen de se réaliser et non pas comme une finalité. Lorsque l'on a le sentiment d'être le maillon d'une longue chaîne, il semble difficile de situer

son action et de se sentir efficace. Comment stimuler l'auto-efficacité des collaborateurs dans ce contexte dilué ? Le manager de proximité peut jouer un rôle essentiel en resituant sa perspective organisationnelle et/ou sociale au travail quotidien. L'emploi n'est pas un Graal, mais lorsqu'il fait sens il constitue une source d'inspiration, à défaut il ne s'agit que d'une succession de tâches abstraites et sans grand intérêt moral. En considérant les attentes des collaborateurs, l'organisation développe l'auto-efficacité et stimule la performance. Le sentiment d'efficacité redéfinit le rapport à l'emploi et permet de ne plus vivre le travail comme un devoir mais comme une source d'accomplissement personnel.

L'employabilité et l'auto-efficacité, deux concepts complémentaires

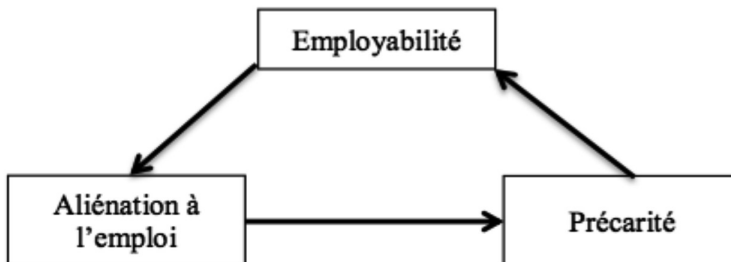
L'association de l'employabilité et de l'auto-efficacité met en perspective les deux spirales de l'employabilité : la spirale aliénante et la spirale épanouissante. Elle valorise le rôle du sentiment d'efficacité dans le développement des compétences et plus largement dans la construction et la réalisation de soi.

Les deux spirales de l'employabilité

Par essence centrée sur l'individu et son épanouissement personnel, l'employabilité peut être malveillante. Deux spirales contrastent, celle ne considérant pas l'auto-efficacité du sujet et bien souvent déshumanisée et celle permettant de s'émanciper et de se réaliser.

Schéma 1

La spirale aliénante de l'employabilité



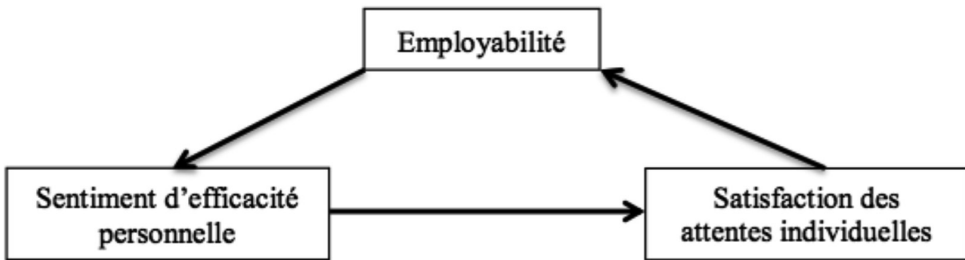
Source propre

L'employabilité aliénante est décrite dans la première partie de ce travail. Elle se caractérise par les rouages de la responsabilisation favorisant la précarité et l'exploitation du chômage de masse, aspirant le collaborateur dans une course à la compétence sans fin, articulée, autour des principes de rationalité et de

performance. Pourtant l'employabilité est inhérente à l'individu. Détachée de sa vocation principale, en l'occurrence le développement et l'épanouissement du plus grand nombre, elle se mue en contrainte et asservit le sujet aux griffes d'un système qui consume en alimentant une forme de précarité intéressée.

Schéma 2

La spirale épanouissante de l'employabilité



Source propre

En développant l'employabilité selon ses aspirations, le collaborateur renforce son auto-efficacité et répond à ses attentes. L'association de l'employabilité et de l'auto-efficacité concourt à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Elle restitue le besoin de compétences en permettant au collaborateur de se sentir capable d'effectuer des tâches différentes et favorise l'essor du sentiment d'efficacité de celui-ci. Dans le même sens, en se sentant à l'origine de ses actions, l'individu répond à son besoin d'autonomie et stimule ses capacités. Enfin elle assure le besoin d'appartenance et encourage l'engagement des membres de l'organisation à travers la reconnaissance et le sens perçu de l'action. Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), l'organisation qui soutient l'autonomie, le développement des compétences et le sentiment d'appartenance sociale, favorise la motivation et l'engagement. Ces conditions facilitent l'essor de la créativité, de la flexibilité, de la réactivité, etc. et entretiennent durablement la performance. Inversement, si l'un de ces trois besoins n'est pas satisfait, l'épanouissement de l'individu souffre et la dynamique de croissance personnelle et collective est entravée.

Développer l'auto-efficacité pour démystifier l'emploi

Le mythe de l'emploi permet l'exploitation du chômage de masse pour servir des aspirations de rationalité et de performance. Cependant, la construction de l'auto-efficacité contribue à extraire le collaborateur de cette spirale précarisante. Un sentiment d'efficacité élevé favorise des comportements et des stratégies de résolution de problèmes ambitieuses. Les difficultés telles que la perte d'un emploi apparaissent comme des occasions d'évolution. La complexité n'est plus un problème mais un défi, seuls ressortent les aspects positifs de la situation. Inversement, l'individu enfermé dans un engrenage négatif est enclin au stress qui le paralyse et le pousse à adopter des attitudes plutôt défensives. Par exemple la décision de ne plus s'impliquer dans sa vie professionnelle plutôt que démissionner. L'entité est tenue de proposer un feed-back utile, reconnaissant et valorisant le développement personnel, afin de favoriser l'émancipation du collaborateur. Le manager de proximité semble déterminant pour constater cette progression. Selon Kanfer et Hulin (1985), en cas de perte d'emploi, l'auto-efficacité est un facteur clef de réembauche. L'individu confiant en ses

capacités à trouver ou retrouver un travail, parvient généralement à obtenir un poste plus rapidement et de meilleure qualité qu'une personne en perte de confiance et aspirée par la pression de l'emploi. Le développement de l'employabilité est une condition essentielle à l'émancipation et à l'épanouissement du collaborateur, cependant l'auto-efficacité apparaît comme l'élément déterminant.

La pandémie de la COVID 19 et la crise économique qu'elle génère viennent accentuer l'importance de l'auto-efficacité. Dans un contexte de plus en plus incertain, les individus sont en perte de repères et se recentrent sur eux-mêmes. Face à une contingence dégradée, la pandémie semble conduire les individus à questionner le sens de leur activité, en atteste l'accélération des projets de reconversions professionnelles de ces derniers mois. Paradoxalement cette configuration sanitaire qui estompe davantage les contours de l'emploi semble développer une employabilité « sensée » ou le sentiment d'efficacité personnelle devient le principal levier d'action pour s'engager et s'adapter aux nouvelles contraintes du marché de l'emploi.

Conclusion

Ce travail vise à révéler la part obscure de l'employabilité matérialisée par une précarité institutionnalisée et symbolisée par les *bullshit jobs*. La perversion du concept au service d'une logique deshumanisante favorise « l'employabilité » aliénante. L'individu doit s'engager dans une course effrénée à la compétence toujours plus intense, si bien qu'elle le détourne de ses convictions profondes. L'auto-efficacité rétablit un équilibre au sein des rapports. Elle apparaît comme un vecteur de sens dans un système à la dérive et offre un point de congruence permettant l'essor des conceptions individuelles, organisationnelles et sociales. Le contraste des deux spirales de l'employabilité atteste de ce phénomène. La spirale aliénante repose sur un modèle malade tandis que la spirale épanouissante, intégrant l'auto-efficacité, offre une voie de développement et souligne l'importance du sentiment d'efficacité dans la démystification de l'emploi.

L'association de l'employabilité à l'auto-efficacité redynamise un concept en mal de sens en contribuant à la conciliation des aspira-

tions de l'ensemble des parties prenantes. Il ouvre également la porte à de nouvelles perspectives de recherche et pose notamment les questions suivantes : l'employabilité est-elle réellement « la nouvelle sécurité de l'emploi » ? Quel est le rôle de l'auto-efficacité dans l'essor de cette condition ?

Références bibliographiques

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action, a Social-cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dany, F. (2000). La promesse d'employabilité : un projet pour la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction, Communication à la Journée d'étude « Nouvelles formes de travail : entre l'emploi convenable et l'activité concevable », FOREM, Gosselies.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New-York: Plenum.

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*, 5(1), 30-38.

Findley, M. J. & Cooper, H. M. (1983). Locus of control and academic achievement: A literature review, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(2), 419-427.

Gautie, J. (2003). Quelle Troisième Voie ? *Repenser l'articulation entre marche du travail et protection sociale*, Centre d'Études de l'Emploi, Document de travail n°30.

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs: A Theory*, Allen Lane.

Kanfer, R. & Hulin, C. (1985). Individual differences in successful job searches following layoff, *Personnel Psychology*, 38(4), 835-847.

Pourtois, J.P. & Demonty, B. (2004). Nouveaux contextes sociaux et croyances d'efficacité, *Savois*, Hors série, 147-157.

Tiffon, G., Moatty, F., Glaymann, D., Durand, J. P. (2017). *Le piège de l'employabilité : critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, PUR, 1^{ère} édition, Rennes.

Zaccaro, S.J., Blair, V., Peterson, C., Zazanis, M. (1995). Collective efficacy, in J.E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*, New York: Plenum Press, 305-328.

Romain MORETTI

Docteur en Sciences De Gestion, Université de Corse.

Depuis février 2021, Consultant en management des ressources humaines et référent Corse du Sud au sein du cabinet Anthea RH Conseils.

A publié récemment :

Frimousse, S., Moretti, R., Swalhi, A., Giraud, L.

(2021). The development of employability to foster organizational loyalty of the agents to the Territorial Public Service: the role of self-efficacy, *Gestion & Management Public*, 8(1), 27-41.