

L'EMPLOYABILITÉ DES TITULAIRES DE DOCTORAT SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ACADÉMIQUE

Meriem **KESSIRA***

Received: 28/11/2020 / Accepted: 24/02/2021 / Published: 30/12/22021

Corresponding authors: Etd_kessira@esc-alger.dz

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est d'étudier les facteurs explicatifs de l'employabilité des titulaires de Doctorat sur le marché du travail académique. Pour ce faire, une enquête par questionnaire a été effectuée auprès des titulaires de Doctorat qui ont travaillé en tant qu'enseignants vacataires au niveau des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Les résultats indiquent que l'expertise professionnelle constitue un élément essentiel d'accès à l'emploi académique. L'équilibre, l'esprit collectif, la flexibilité personnelle, l'anticipation et l'optimisation sont également des déterminants importants pour augmenter l'opportunité des diplômés de Doctorat à l'entrée dans la carrière de l'enseignant-chercheur. Ces éléments occupent une place importante dans les mécanismes de recrutement, car ils contribuent au développement des compétences comportementales et sociales des Docteurs.

MOTS-CLÉS

Employabilité, titulaire de Doctorat, marché du travail académique, compétences.

JEL CLASSIFICATION: J23, J24, J45, J64.

* Titulaire de Doctorat en sciences de Gestion à l'École Supérieure de Commerce, Koléa, Algérie. E-mail : Etd_kessira@esc-alger.dz

THE EMPLOYABILITY OF PhD HOLDERS IN THE ACADEMIC LABOR MARKET

ABSTRACT

This article aims to study the factors explaining the employability of PhD holders in the academic labor market. To do this, a questionnaire survey was conducted among doctors who have worked as temporary teachers in institutions of higher education and scientific research. The results obtained indicate that occupational expertise is an essential element of access to academic work. Balance, corporate sense, personal flexibility, anticipation and optimization are also important determinants in increasing the opportunity for PhD holders to enter the teacher-research career. These elements occupy an important place in the recruitment mechanisms because they contribute to the development of the behavioral and social skills of the doctors.

KEYWORDS

Employability, PhD holder, academic labor market, skills.

JEL CLASSIFICATION : J23, J24, J45, J64.

قابلية التوظيف لحاملي الدكتوراه في سوق العمل الأكاديمي

ملخص

الهدف من هذا المقال هو دراسة العوامل التي تفسر قابلية توظيف حاملي الدكتوراه في سوق العمل الأكاديمي. للقيام بذلك، تم إجراء استبيان مع حاملي الدكتوراه الذين عملوا كأساتذة مؤقتين على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. تظهر النتائج أن الخبرة المهنية تعتبر عنصر أساسي للحصول على عمل أكاديمي. التوازن، الروح الجماعية، المرونة الشخصية، التوقع و التحسن هي أيضًا عوامل اساسية لزيادة فرصة الحاصلين على شهادة الدكتوراه للدخول في المسار المهني الخاص بوظيفة الاستاذ

الباحث. هذه العناصر تحتل مكانة مهمة في آليات التوظيف لأنها تساهم في تنمية الكفاءات السلوكية و الاجتماعية للدكاترة.

كلمات مفتاحية

قابلية التوظيف، حامل لشهادة الدكتوراه، سوق العمل الأكاديمي، الكفاءات.

تصنيف جال: . J23،J24 ،J45 ،J64

INTRODUCTION

Dans une économie mondialisée et basée sur la connaissance où les marchés du travail sont souvent de plus en plus flexibles, les compétences sont l'un des atouts les plus précieux que puissent posséder les travailleurs (OCDE, 2006). En effet, les organisations ne gèrent plus des emplois ou des hommes et elles ne cherchent plus des candidats, mais plutôt des compétences.

Aujourd'hui, disposer à tout instant des ressources humaines possédant les compétences demandées sur le marché du travail représente une vraie difficulté, en particulier face à la pénurie annoncée de main d'œuvre, notamment dans les organisations exigeant un haut niveau de connaissances (Lemire, 2005). Pour faire face à cette difficulté, l'employabilité est devenue une variable indispensable pour l'organisation, car elle contribue à anticiper l'adaptation des emplois et des compétences, à disposer de collaborateurs performants et motivés, à résister à l'obsolescence rapide des savoirs et compétences et donc à assurer la performance économique. Comme le précise Mercier (2011), elle présente une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines utile à la gestion des carrières, au recrutement, à la gestion de la formation, de la mobilité, des compétences, etc.

La majorité des études qui se focalise sur l'employabilité est consacrée aux facteurs individuels, aux circonstances personnelles ou aux éléments de contexte qui sont nécessaires pour être considéré comme employable (Bono, 2013).

L'étude de Van der Heijde & Van der Heijden (2006) y fait référence. Les deux chercheurs ont bâti un instrument de mesure de l'employabilité par les compétences en cinq dimensions : l'expertise professionnelle, l'anticipation et l'optimisation, la flexibilité personnelle, l'esprit collectif et l'équilibre. Ensuite, ces dimensions ont été retenues en contexte de nombreuses recherches comme Hofaidhllaoui & Vatteville (2011), Froehlich et al. (2015), Zgoulli & Swalhi (2016), Froehlich et al. (2018), Lecat et al. (2018), Van der Heijden et al. (2018) et Froehlich et al. (2020)...etc.

Actuellement, le marché du travail met à la disposition des gestionnaires des ressources humaines de nombreuses personnes à la recherche d'emploi et en particulier, des jeunes diplômés dans différents domaines et diplômes universitaires : Licence, Master et Doctorat. Les titulaires de Doctorat sont des personnes ayant obtenu le plus haut niveau d'instruction ; ce sont des acteurs clés de la recherche et de l'innovation. Ils ont été spécifiquement formés pour conduire les recherches et sont considérés comme les mieux qualifiés pour créer et diffuser le savoir (OCDE, 2012).

En Algérie, les titulaires du diplôme de Doctorat, qui constitue le plus haut diplôme délivré à l'Université, se retrouvent depuis au moins une décennie face à un chômage persistant. Après avoir suivi une formation spécialisée et approfondie qui suit la réussite au concours national de Doctorat, les Docteurs de différentes spécialités travaillent dans leur majorité comme enseignants vacataires.

Le recrutement de ces diplômés est limité sur le marché du travail académique. Le Doctorat leur permet d'accéder à un poste de chercheur ou d'enseignant-chercheur titulaire. Cependant, les opportunités d'être recruté à un de ces postes sont faibles par rapport à la forte demande. Ainsi, l'employabilité de cette catégorie est un défi majeur pour l'Algérie. Elle mérite donc d'être l'objet d'une étude spécifique. Pour ce faire, notre étude s'articule autour de la question centrale suivante: **Quels sont les facteurs explicatifs de l'employabilité des titulaires de Doctorat ?**

Afin d'apporter des réponses à cette question, nous avons choisi d'effectuer une enquête par questionnaire auprès des titulaires de

Doctorat qui ont travaillé en tant qu'enseignants vacataires au niveau des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. L'analyse des données de ce questionnaire sera effectuée par l'analyse factorielle « l'Analyse en Composantes Principales - ACP ».

Le choix de ce sujet tire son importance de la nécessité d'éclairer les compétences qu'un diplômé de Doctorat doit posséder, pour augmenter ses opportunités à être recruté sur le marché du travail académique.

Cet article se divise en quatre parties. Tout d'abord, nous présentons une revue de la littérature relative au concept d'employabilité. Ensuite, après avoir décrit notre contexte et démarche méthodologique dans une deuxième partie, nous passons dans la troisième partie à la présentation de l'analyse statistique des données recueillies. La quatrième partie sera consacrée à la discussion des résultats. Nous finissons avec une conclusion récapitulant les résultats obtenus d'un point de vue conceptuel et managérial, ainsi que les limites et les perspectives de recherche.

1- REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'EMPLOYABILITÉ

Pour comprendre ce qu'est l'employabilité, il est utile de connaître l'historique de son apparition, de lui donner une définition et d'aborder les approches empiriques pour l'évaluer. Cela est l'objet de cette première partie.

1.1- Concept de l'employabilité : historique et différentes définitions

Le concept d'employabilité est né en Grande-Bretagne durant la révolution industrielle. Par la suite, il a été largement disséminé aux États-Unis et en France (Ben Hassen & Hofaidhllaoui, 2012; Hofaidhllaoui & Peretti, 2013). Il s'est imposé progressivement au cours des années 1990 pour traiter des problèmes d'emploi et de formation du côté des pouvoirs publics et des entreprises, confrontés à la volatilité des marchés, des qualifications et des emplois (Dietrich, 2010). Il connaît aujourd'hui une grande importance au niveau économique et

social, en particulier dans les domaines de l'emploi et des ressources humaines.

La définition de l'employabilité est compliquée par la coexistence de différentes perceptions de ce que signifie être employable (Van Der Heijden et *al.*, 2009). Selon Finot (2000), « développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des conditions favorables »

L'Organisation Internationale du Travail (2004), dans sa recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et sur la formation tout au long de la vie, définit ainsi l'employabilité : « le terme employabilité se rapporte aux compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail ». (Dujardin, 2013).

Enfin pour Van der Heijde & Van der Heijden (2006), elle se définit comme : « l'accomplissement continu, l'acquisition ou la création de travail grâce à l'utilisation optimale des compétences ».

Nous définissons l'employabilité comme : « la capacité de l'individu à faire une carrière sur le marché du travail qui compte de nombreuses personnes qui sont involontairement sans emploi. Cette capacité est liée au savoir (ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage ou l'expérience), au savoir-être (ou compétence comportementale : un mélange d'attitudes, de comportements mêlant la communication, l'ouverture d'esprit et l'adaptation...etc.) et au savoir-faire (expériences et pratiques professionnelles) qu'il acquiert et développe tout au long de sa vie ».

A travers ces différentes définitions, nous distinguons l'employabilité initiale, c'est à dire les capacités d'une personne à la recherche d'emploi d'en obtenir un après la sortie du système éducatif ; l'employabilité interne qui présente les capacités à s'adapter aux évolutions de l'entreprise et l'employabilité externe qui renvoie aux

capacités à trouver un autre emploi en dehors de l'entreprise si nécessaire.

Nous constatons aussi que dans les définitions de l'employabilité, la compétence occupe une place centrale, avec la nécessité qu'elle soit actualisée, transférable et en adéquation avec le marché du travail.

Les deux concepts, employabilité et compétence individuelle, partagent des caractéristiques communes. Ils peuvent être mis en parallèle avec les capacités d'obtention et de conservation d'un emploi, de progression au niveau professionnel et d'adaptation aux changements survenant au travail. Comme le souligne Hallier (2009), l'idée centrale de l'employabilité étant que les travailleurs développent continuellement leurs compétences pour conserver leur attractivité sur le marché du travail.

L'amélioration de l'employabilité peut se formuler de la manière suivante : plus les populations vivent en situation interculturelle et développent des compétences de vie, plus elles améliorent leur employabilité. A l'inverse, moins elles développent les compétences de vie, moins elles améliorent leur employabilité. Le développement des compétences de vie dépend du temps, du contexte et de l'espace dans lequel la personne se trouve, en situation interculturelle (Delaye et *al.*, 2011). Ainsi, le développement des compétences individuelles est une des dimensions explicites pour être employable.

Selon Loufrani-Fedida et *al.* (2015), dans la littérature articulant employabilité et compétences individuelles, la place des compétences individuelles dans l'évaluation de l'employabilité demeure un débat structurant et ouvert, avec des visions contrastées : soit l'employabilité est une accumulation de compétences individuelles, transférables ou non, avec une place importante pour les savoir-être et les compétences de gestion de carrière ; soit c'est un nouveau paramètre des compétences individuelles, une nouvelle méta-compétence.

1.2- Les approches empiriques pour évaluer l'employabilité

La plupart des échelles de mesure de l'employabilité sont issues des travaux anglo-saxons. Nous en citons trois qui ont traversé les étapes de validation les plus rigoureuses.

1.2.1- L'échelle de l'employabilité basée sur les compétences (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Dans le cadre de cette approche, Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006) ont développé une échelle de mesure de 47 items fiable et valable, pour évaluer l'employabilité basée sur les compétences. L'étude a été effectuée en 2002 dans une grande entreprise néerlandaise produisant des matériaux de construction. Deux acteurs ont été impliqués dans le développement et le test de cette échelle : les employés (314) et leurs superviseurs immédiats (334).

La construction de cette échelle de mesure a été faite à partir d'une revue de littérature et via des tests de validation statistique. Elle repose sur une conceptualisation en cinq dimensions de l'employabilité : (1) l'expertise professionnelle, (2) l'anticipation et l'optimisation, (3) la flexibilité personnelle, (4) l'esprit collectif et (5) l'équilibre. Ces dimensions portent sur des questions liées à l'emploi ainsi que sur des aspects d'un développement de carrière plus large, en prenant en compte les intérêts des employés et des employeurs.

La première dimension « l'expertise professionnelle » est considérée comme une condition préalable à la réussite professionnelle des employés. Un certain nombre d'auteurs affirment qu'elle constitue un élément substantiel de l'employabilité. En effet, en période de récession, les employés les plus susceptibles d'être licenciés sont ceux dont les compétences professionnelles sont insuffisantes, obsolètes ou dépassées. Ainsi, les personnes qui bénéficient du meilleur degré d'employabilité sont celles qui ont acquis un haut niveau d'expérience professionnelle et d'expertise au cours d'une longue carrière.

La deuxième et la troisième dimension qui présentent « l'anticipation et l'optimisation » et « la flexibilité personnelle » font référence à l'adaptation aux changements, à l'évolution dans le contenu de l'emploi et dans la carrière dans son ensemble.

L'anticipation et l'optimisation impliquent la préparation et l'adaptation à de futurs changements de travail de manière personnelle et créative, dans le but d'atteindre les meilleurs résultats possibles en matière d'emploi et de carrière.

La flexibilité personnelle ne concerne pas la flexibilité au niveau du contenu d'un travail. Outre l'adaptabilité créative, les employés doivent s'adapter aux changements survenant dans leur environnement de travail et de marché du travail. En plus de faire référence à la capacité de transitions en douceur entre les emplois et entre les organisations, le concept englobe l'adaptation facile à toutes sortes de changements sur le marché du travail interne et externe.

Les employés qui obtiennent des scores élevés en matière de flexibilité personnelle retireront de plus grands avantages et poursuivront leur développement de carrière à partir d'expériences différentes, car ils se félicitent des changements. Les employés flexibles s'exposent plus facilement aux changements et comprennent mieux comment tirer parti des changements.

La quatrième dimension qui est l'esprit collectif revient à la participation et à la performance dans différents groupes de travail, tels que le département, l'organisation, les équipes de travail, la communauté professionnelle et d'autres réseaux. Il s'agit de partager les responsabilités, les connaissances, les expériences, les sentiments, les échecs, les objectifs, etc. Selon Finot (2000), le niveau collectif en tenant compte du métier, des compétences collectives prouvées et des performances du groupe de travail et de l'entreprise est une source d'information pour évaluer l'employabilité.

La dernière dimension appelée « équilibre » est défini comme un compromis entre les intérêts opposés des employeurs et des employés. En effet une bonne relation entre l'employeur et l'employé concourent à l'efficacité et au succès d'une entreprise. L'employé doit faire preuve d'honnêteté et de fidélité envers son employeur. Ce dernier doit aussi maintenir, motiver et développer sa relation avec son capital humain. Il faut donc encourager un comportement coopératif de la part des employés et des employeurs.

1.2.2. L'échelle de l'employabilité interne et externe (Rothwell & Arnold, 2007)

L'objectif de ces auteurs est de développer et valider une échelle de mesure de la perception individuelle de l'employabilité, au sein de

l'entreprise dans laquelle l'individu est en activité (employabilité interne) et en dehors d'elle (employabilité externe). Pour ce faire, ils ont élaboré une échelle comportant 16 items et l'ont validée auprès de 200 professionnels des ressources humaines au Royaume-Uni. Les résultats ont montré que 11 items parmi 16 mesurent l'employabilité (05 items pour l'employabilité interne et 06 pour l'employabilité externe).

1.2.3. L'échelle de l'employabilité individuelle (Fugate & Kinicki, 2008)

Trois études indépendantes ont été menées pour établir la validité de la construction de l'échelle relative à la disposition à l'employabilité. Ces études ont été réalisées auprès des fonctionnaires, dans un contexte de changement organisationnel.

Dans la première étude, Fugate & Kinicki ont utilisé l'analyse factorielle exploratoire afin de déterminer le nombre de facteurs nécessaires pour bien décrire la disposition à l'employabilité. Dans la deuxième étude, ils ont utilisé l'analyse factorielle confirmatoire. Cette analyse a permis de définir la structure multidimensionnelle du concept et les facteurs latents de l'instrument. Enfin, la troisième étude a confirmé et a soutenu la validité conceptuelle de la disposition à l'employabilité. Après ces études, un instrument de mesure de 25 items a été confirmé. Par conséquent, Fugate & Kinicki ont organisé les caractéristiques d'un individu employable en cinq dimensions: (1) l'ouverture au changement dans le travail, (2) la résilience au travail et dans la carrière, (3) la proactivité dans le travail et la carrière, (4) la motivation dans la carrière et (5) l'identité de travail.

2- CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

A la suite de la partie théorique présentée ci-dessus, nous proposons dans cette partie la clarification du contexte de cette étude ainsi que la méthodologie suivie pour mesurer empiriquement l'employabilité des titulaires de Doctorat.

2.1- Présentation du contexte de la recherche

En Algérie, le système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique s'organise autour de trois diplômes nationaux : la Licence, le Master et le Doctorat.

En ce qui concerne le diplôme de Doctorat, l'Université algérienne assure actuellement deux formations doctorales : celle de l'ancien système (Graduation-Magister-Doctorat science) et celle du 3^{ème} cycle du système L.M.D. L'accès au Doctorat science se fait après l'obtention du diplôme de Magister ou d'un titre équivalent. Quant au Doctorat 3^{ème} cycle (L.M.D.), l'accès à cette formation se fait par voie de concours. Le diplôme de Doctorat permet de prétendre à un emploi :

- Dans l'académique, en qualité d'enseignant-chercheur ;
- Dans les centres de recherche en qualité de chercheur ;
- Dans le domaine de l'expertise et de l'étude ;
- Dans tous les secteurs où un docteur, par ses capacités à résoudre des problèmes complexes, la créativité et le sens de l'innovation, pourrait présenter des solutions innovantes pour développer de nouveaux produits ou services et donc, de nouveaux marchés.

La participation aux concours de recrutement des enseignants-chercheurs permanents sur le marché du travail académique se fait dans les années qui suivent l'obtention du diplôme de Magister, Doctorat sciences ou Doctorat L.M.D¹.

2.2- Le choix de l'instrument de mesure

Un questionnaire (voir annexe) a été établi sur la base de 25 items, inspirés de l'échelle de mesure de l'employabilité basée sur les compétences établie et validée par les deux chercheurs Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Nous avons fait le choix des items considérés comme étant les plus concrets et pertinents pour cette étude. Les réponses aux items suivent une échelle de Lickert à 5 points (allant de « 1 = Pas du tout d'accord » à « 5 = Tout à fait d'accord »).

¹ Selon l'article 34 du décret exécutif n° 08-130 correspondant au 03 Mai 2008, portant statut particulier de l'enseignant-chercheur, sont recrutés en qualité de Maîtres-Assistants classe B, par décision du responsable de l'établissement :

- Sur titres, les titulaires du Doctorat d'Etat, Doctorat en sciences ou d'un diplôme reconnu équivalent (Y compris les titulaires de Doctorat L.M.D.) ;
- Par voie de concours sur titres, les titulaires du diplôme de Magister ou d'un diplôme reconnu équivalent.

Dans cette étude, notre choix s'est porté sur l'approche d'employabilité par les compétences en raison de son caractère multidimensionnel. Comme le soulignent Bozionelos et *al.* (2016) et Mercier (2011), cette approche touche à la fois l'individu (l'anticipation, l'optimisation et la flexibilité personnelle sont des qualités qui servent avant tout l'individu) et la perspective organisationnelle (l'expertise professionnelle, l'esprit collectif et l'équilibre sont également un avantage pour l'employeur). De plus, elle est basée sur la notion de compétence qui constitue actuellement un des éléments indispensables pour l'évaluation de l'employabilité de l'individu.

Les données issues de cette enquête par questionnaire ont été traitées via le logiciel d'analyse statistique SPSS (23).

2.3- Les participants

Cette étude a été menée auprès de titulaires de Doctorat qui ont travaillé à titre d'enseignants vacataires au niveau des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Les questionnaires ont été remis en face-à-face au concours de recrutement des enseignants-chercheurs, grade Maîtres-Assistants classe B, au niveau de l'Université des Sciences et de la Technologie-Houari Boumediene. Ce concours a été organisé du 23 au 26 Septembre 2019.

Le nombre total des réponses obtenues est de 67 dont 05 non exploitables, ce qui nous donne 62 réponses. 72.6 % des répondants sont des femmes et 27.4 % sont des hommes. Pour ce qui est de la structure par âge, les résultats ont révélé que la majorité des répondants sont des jeunes. Plus exactement, 43.5% et 41.9 % d'eux sont âgés de 25 à 30 ans et de 31 à 35 ans, successivement. Les répondants âgés de 36 à 44 ans présentent 11.3 %. Seulement 3,2 % d'eux sont âgés de 41 à 45 ans.

3- LES RÉSULTATS OBTENUS : L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

Les résultats obtenus ont subi un traitement statistique par l'Analyse en Composantes Principales « ACP »². Selon cette méthode, il n'y a pas de variable dépendante ou indépendante identifiée au

² Le seuil de significativité maximal retenu est de 5%.

préalable. Comme le précisent Gavard-Perret et *al.* (2012), son objectif est de chercher, à partir d'un ensemble de k variables mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées. Si une telle structure existe, son identification simplifie l'information brute contenue dans une base de données, en substituant aux k variables initiales un nombre plus petit de m facteurs. Ces facteurs sont formés par des combinaisons linéaires des variables initiales.

3.1- Tests de KMO et de sphéricité de Bartlett

Les tests de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de sphéricité de Barlett permettent de mesurer l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse factorielle. L'indice de KMO est jugé inacceptable s'il est inférieur à 0.5, il est d'autant meilleur qu'il est proche de 1 (Gavard-Perret et *al.*, 2012). Le test de sphéricité de Barlett, quant à lui, est significatif si la p -value est inférieure de 0.05 voire 0.001.

Dans notre étude, les tests de KMO (69.8%) et de Bartlett ($p=0.00$) sont très significatifs. Cela montre qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente des relations entre les variables.

3.2- Identification de la structure factorielle

Trois analyses successives ont été effectuées :

3.2.1. Première analyse : ACP sans rotation

Pour déterminer le nombre de facteurs à retenir, nous suivons la règle de Kaiser ; nous ne retenons que les facteurs présentant des valeurs propres supérieures à 1.

Le tableau suivant présente le nombre de facteurs extraits à partir des données de cette étude.

Tableau n°1 : ACP sans rotation ACP

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6.528	26.113	26.113	6.528	26.113	26.113
2	2.841	11.365	37.478	2.841	11.365	37.478
3	2.179	8.718	46.196	2.179	8.718	46.196
4	2.029	8.117	54.313	2.029	8.117	54.313
5	1.412	5.647	59.960	1.412	5.647	59.960
6	1.234	4.938	64.898	1.234	4.938	64.898
7	1.201	4.805	69.703	1.201	4.805	69.703
8	1.041	4.163	73.866	1.041	4.163	73.866
9	.908	3.630	77.496			
10	.842	3.367	80.862			
11	.672	2.688	83.550			
12	.571	2.283	85.833			
13	.543	2.174	88.007			
14	.501	2.006	90.013			
15	.411	1.644	91.656			
16	.363	1.452	93.108			
17	.328	1.312	94.420			
18	.282	1.130	95.550			
19	.238	.950	96.500			
20	.220	.878	97.378			
21	.188	.753	98.131			
22	.170	.681	98.812			
23	.139	.558	99.370			
24	.116	.464	99.834			
25	.041	.166	100.000			

Source : résultats du logiciel SPSS (23)

Selon les résultats obtenus, il apparaît que les 25 items de notre questionnaire se regroupent dans 08 facteurs. Ces facteurs permettent de restituer 73,86% de la variance totale. Plusieurs facteurs contiennent un seul ou deux items, ce qui rend l'interprétation des déterminants de l'employabilité des titulaires de Doctorat plus compliquée, alors que notre objectif est d'essayer de les identifier d'une façon plus claire et plus compréhensible. Nous avons donc choisi de retenir cinq facteurs correspondant à cinq facteurs de l'employabilité basée sur les compétences annoncés dans l'étude de la littérature.

3.2.2. Deuxième analyse : ACP avec rotation Varimax

En effet, comme le souligne Roussel (1994), les items ont souvent des contributions élevées sur plusieurs facteurs, rendant difficile leur interprétation. Les procédures de rotation des axes sont alors rendues nécessaires. Parmi les différentes techniques de rotation éprouvées, nous avons utilisé la rotation orthogonale dite Varimax. Ce type de rotation est conseillé quand les différentes facettes d'un domaine étudié sont étroitement liées.

Concernant le travail d'épuration du questionnaire, les items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0.50 (en valeur absolue) sur l'un des cinq facteurs identifiés ont été éliminés.

Les résultats obtenus indiquent que les cinq facteurs permettent de restituer 59,96% de la variance totale. Cependant, la structure factorielle obtenue montre que l'item « Emp15 : j'ai eu une grande capacité à changer l'établissement si nécessaire » appartient au premier facteur « l'expertise professionnelle », alors que dans le questionnaire d'origine il fait partie du facteur « la flexibilité personnelle ».

Afin d'améliorer l'homogénéité des items de ce premier facteur nous avons supprimé l'item « Emp15 ». Cela a conduit à une amélioration de la variance totale expliquée qui atteint 60,96% au lieu de 59,96%. Le pourcentage de variance expliquée par les cinq facteurs est comme suit : 15,713% pour le premier facteur, 13,159% pour le deuxième, 12,007% pour le troisième, 11,730% pour le quatrième et 8,353% pour le cinquième.

Le tableau ci-après illustre la structure factorielle obtenue après la rotation Varimax.

Tableau n°2 : Structure factorielle après rotation Varimax

	Facteurs				
	1	2	3	4	5
Emp01	.707				
Emp02	.664				
Emp04	.757				
Emp05	.763				
Emp06	.769				
Emp08		-.592			
Emp09		.799			
Emp10		.798			
Emp11		.778			
Emp12		.618			
Emp20			.769		
Emp21			.698		
Emp22			.612		
Emp23			.817		
Emp07				.633	
Emp24				.832	
Emp25				.863	
Emp17					.828
Emp18					.756
Emp19					.531

Source : résultats du logiciel SPSS (23)

3.2.3. Troisième analyse : Coefficient Alpha de Cronbach (α)

Ce coefficient a été présenté par Lee Cronbach en 1951 pour mesurer la cohérence interne ; c'est-à-dire le degré d'intercorrélation entre les items (Laveault, 2012). Il est exprimé en chiffre entre 0 et 1 (Tavakol & Dennick, 2011).

Après l'analyse factorielle et le test de la cohérence interne, nous avons retenu 19 items repartis sur cinq facteurs :

Tableau n°3 : Echelle définitive pour mesurer l'employabilité des titulaires de Doctorat

Facteurs	Items	Libellés	α
01 L'expertise professionnelle	Emp01	Je me considère compétent(e) pour m'engager en profondeur dans des discussions d'expert dans mon domaine d'activité.	0.82
	Emp02	Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et avec peu d'erreurs.	
	Emp04	Je me considère compétent(e) pour fournir des informations concernant mon travail de façon à être compris(e).	
	Emp05	Je me considère compétent(e) pour aider mes collègues sur la façon de travailler.	
	Emp06	Je me considère compétent(e) pour évaluer les «pour» et les «contre» des décisions à prendre concernant les méthodes de travail, les matériaux et les techniques liés à mon domaine professionnel.	
02 L'équilibre	Emp09	Mon travail et ma vie privée étaient équilibrés.	0.83
	Emp10	Mon travail, mon apprentissage et ma vie étaient en harmonie.	
	Emp11	Le temps que j'ai passé sur le développement de mon travail d'une part, et mon développement personnel et ma détente d'autre part, était équilibré.	
	Emp12	J'ai atteint un équilibre en alternant un degré élevé d'engagement dans le travail et un engagement plus modéré aux moments appropriés.	
03 L'esprit collectif	Emp20	J'ai fait pour l'établissement/service plus que mes responsabilités directes.	0.77
	Emp21	J'ai soutenu les processus opérationnels dans l'établissement.	
	Emp22	Dans le travail j'ai pris l'initiative de partager des responsabilités avec les collègues.	
	Emp23	Dans l'établissement, j'ai participé à la formation d'une vision commune des valeurs et des objectifs.	
04 La flexibilité personnelle	Emp07	Je me suis adapté(e) aux évolutions de l'établissement.	0.80
	Emp24	Je peux anticiper et tirer profit rapidement des changements de travail.	
	Emp25	Je peux anticiper et tirer profit rapidement des changements du secteur professionnel.	
05 L'anticipation et l'optimisation	Emp17	Je prends la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.	0.71
	Emp18	Je suis constamment concentré(e) sur mon développement personnel.	
	Emp19	Je consacre consciemment mon attention à la mise en œuvre de mes connaissances et mes compétences récemment acquises.	

Source : résultats du logiciel SPSS (23)

Afin qu'un instrument de mesure soit considéré comme fiable, l'indice Alpha de Cronbach doit être égal ou supérieur à 0.70 (Cho & Kim, 2014).

Les résultats montrent que les coefficients Alpha de Cronbach obtenus varient de 0,71 à 0,83. Ils révèlent donc une bonne consistance interne entre les items de chaque facteur. Il est à noter que l'item « Emp08 : j'ai souffert du stress lié au travail » du deuxième facteur « équilibre » a été retiré de l'échelle parce qu'il affaiblit le coefficient α . Après la suppression de l'item, la fiabilité passe de 0,56 à 0,83.

4- DISCUSSION

Dans cette étude nous avons retenu l'échelle de mesure de Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006) pour définir les déterminants de l'employabilité des Docteurs en Algérie. En effet, nos résultats vont dans le sens des études antérieures (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006 ; Hofaidhllaoui & Vatteville, 2011 ; Van Der Heijden et al. 2018).

L'employabilité des titulaires de Doctorat est une combinaison des compétences individuelles liées à « l'expertise professionnelle », à « l'équilibre », à « l'esprit collectif », à « la flexibilité personnelle » et à « l'anticipation et l'optimisation ».

Les résultats soulignent que l'expertise professionnelle est au cœur de la problématique de l'employabilité et constitue, selon cette étude, un élément essentiel d'accès à l'emploi académique. Cela est conforme avec les critères de sélection aux concours de recrutement des enseignants-chercheurs³ en Algérie, où l'expertise professionnelle acquise par le candidat est notée sur quatre points. Elle est considérée comme une des conditions nécessaires pour améliorer l'employabilité des Docteurs sur le marché du travail. L'étude de Froehlich et al. (2018) a aussi montré que l'expertise professionnelle constitue le fondement de l'employabilité.

L'équilibre, l'esprit collectif, la flexibilité personnelle, l'anticipation et l'optimisation sont aussi des déterminants importants pour augmenter l'opportunité d'un titulaire de Doctorat à l'entrée dans la

³ La circulaire n°7 du 28 Avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement des enseignants-chercheurs, grade des Maîtres-Assistants classe B.

carrière de l'enseignant-chercheur. Ces éléments contribuent au développement des compétences comportementales et sociales des Docteurs. Aujourd'hui, l'expertise professionnelle, bien qu'elle soit très demandée par les employeurs, n'est pas tout. Les compétences comportementales et sociales ont une place importante dans les mécanismes de recrutement.

Ces cinq dimensions de l'employabilité par les compétences restent présentes dans beaucoup de recherches récentes, mais avec des analyses basées sur l'évaluation des relations causales avec la modélisation par équations structurelles. Plusieurs travaux ont démontré le rôle que pourraient jouer des facteurs contextuels ou individuels sur les différentes dimensions de l'employabilité par les compétences. Les études menées par Froehlich et *al.* (2015), Lecat et *al.* (2018) et Froehlich et *al.* (2020) ont montré l'existence des relations positives entre l'apprentissage informel⁴ et quatre dimensions de l'employabilité : « l'anticipation et l'optimisation », « la flexibilité personnelle », « l'esprit collectif » et « l'équilibre ». Quant à l'apprentissage formel⁵, aucun effet n'a été remarqué sur les cinq dimensions de l'employabilité (Froehlich et *al.*, 2020). Selon Lecat et *al.* (2018), l'apprentissage formel affecte seulement la dimension « anticipation et optimisation ».

Pour ce qui concerne les effets des différentes orientations de buts⁶, l'étude de Froehlich et *al.* (2020) a montré que le but de la maîtrise est

⁴ Il est aussi dénommé expérientiel et il découle des activités de la vie quotidienne associées au travail, à la famille ou à l'espace culturel. Contrairement à l'apprentissage formel, il possède un caractère non intentionnel de la part de l'apprenant et n'est ni organisé ni structuré en termes d'objectifs, d'espace/temps ou de ressources (Nal & Gavens, 2018, p.129).

⁵ Il présente l'apprentissage disposé dans un environnement organisé et structuré, établissement d'enseignement ou de formation, etc. La formalisation de l'apprentissage articule des objectifs, une méthode et des ressources avec l'espace/temps de la formation (Nal & Gavens, 2018, p.129).

⁶ Selon Darnon & Butera (2005, p.125), les recherches sur les buts d'accomplissement soulignent l'existence de quatre buts qui peuvent orienter l'attention d'une personne lorsqu'elle réalise une tâche : (1) le **but de la maîtrise** (comprendre et maîtriser la tâche), (2) le **but de la performance** (démontrer ses compétences), (3) le **but d'évitement de la**

lié positivement et directement à l'expertise professionnelle, et indirectement via l'apprentissage informel, à l'anticipation et l'optimisation, à la flexibilité personnelle, à l'esprit collectif et à l'équilibre. Cela signifie que les personnes qui ont le but de la maîtrise ont tendance à s'engager davantage dans des activités d'apprentissage informel et à accroître ainsi leur employabilité. Le but de la performance affecte positivement la dimension d'employabilité « anticipation et optimisation », ce qui signifie que les personnes ayant ce but sont mieux préparées aux changements futurs sur le lieu de travail. Par contre, les chercheurs ont montré que les buts d'évitement de la maîtrise et de la performance affectent négativement « l'expertise professionnelle » et « l'anticipation et l'optimisation ». Les personnes qui ont ces buts ont donc une moindre expertise professionnelle et sont moins préparées aux changements futurs sur le lieu de travail.

Selon Froehlich et *al.* (2015), l'expertise professionnelle et l'esprit collectif sont également affectés par l'âge. Les chercheurs ont aussi montré un effet indirect de la concentration sur les futures opportunités via l'apprentissage informel sur « l'anticipation et l'optimisation » et « l'équilibre », et un effet plus faible sur « la flexibilité personnelle » et « l'esprit collectif ».

Par ailleurs, Zgoulli & Swalhi (2016) ont testé l'effet des différentes dimensions de l'employabilité par les compétences sur l'identité de carrière⁷. Les résultats ont montré l'impact significatif de « l'anticipation et l'optimisation » et de « l'expertise professionnelle » sur l'identité de carrière. En revanche, il n'y a aucune influence des dimensions de « l'esprit collectif », de « l'équilibre » et de « la flexibilité personnelle » sur l'identité de carrière.

maîtrise (éviter la non-maîtrise de la tâche) et (4) le but d'évitement de la performance (éviter de montrer ses incompétences).

⁷ Elle est définie comme une « représentation plus ou moins logique des expériences et des aspirations de carrière souvent diverses et diffuses » (Zgoulli & Swalhi, 2016, p.122).

CONCLUSION

Nous finissons cette recherche en deux points de vue. Le premier concerne les implications conceptuelles et le second s'articule autour des implications managériales.

D'un point de vue conceptuel, bien que l'échelle de mesure développée par Van Der Heijde & Van Der Heijden en 2006 montre sa pertinence dans différents contextes de recherche, de nombreux autres indicateurs d'employabilité potentiels sont disponibles. A titre d'exemple, Bonnal & Giret (2009) ont montré qu'un des principaux facteurs expliquant l'accès à l'emploi académique est le nombre de publications scientifiques⁸ du chercheur. Ces publications peuvent également être considérées comme le signal d'une plus grande productivité future pour les chercheurs. Pour développer l'emploi académique, il est donc important de privilégier ce critère en prenant en considération la qualité des revues dans lesquelles les chercheurs choisissent de publier leurs articles.

D'un point de vue managérial, nous avons analysé comment se complètent et se combinent les compétences et l'employabilité chez les diplômés de Doctorat.

Les titulaires de Doctorat sont très nombreux à ne pas avoir l'opportunité d'entrer dans la carrière académique après avoir participé aux concours des enseignants-chercheurs. Bien qu'ils répondent aux critères de sélection des enseignants-chercheurs selon le mode de recrutement pratiqué, ils se retrouvent toujours face au chômage et victimes de cette situation. Cela résulte souvent du déséquilibre entre la demande et l'offre d'emploi sur le marché du travail académique. La demande de travail est actuellement largement supérieure à l'offre.

Afin de lutter contre le chômage de l'ensemble des diplômés de Doctorat, il semble important que tous les acteurs de la formation doctorale doivent prendre en compte dans la gestion des projets de Doctorat, la question de l'employabilité des doctorants. Il y a donc la

⁸ Ce facteur est l'un des critères de sélection aux concours de recrutement des enseignants-chercheurs en Algérie. Il est noté sur deux points.

nécessité d'une adéquation entre la formation doctorale et le marché du travail.

Par ailleurs, il est aussi important de ne pas limiter le recrutement des diplômés de Doctorat au poste d'enseignant-chercheur. Pour surmonter le déficit de recrutement de cette catégorie au niveau du marché du travail académique, il est souhaitable que le marché du travail professionnel leur donne l'opportunité d'entrer dans la carrière professionnelle par leur diplôme de Doctorat, afin de bénéficier de leur haut niveau de compétences. En effet, le mode de recrutement au niveau du marché du travail professionnel en Algérie est généralement basé sur les diplômes de Licence et Master. L'ouverture du marché du travail professionnel aux docteurs leur permettra de saisir les opportunités professionnelles qui correspondent à leurs aspirations.

En outre, pour faire face aux difficultés des docteurs à accéder à un poste de titulaire qui répond bien à leurs compétences sur le marché du travail, l'Etat est appelé à faire une réforme du mode de recrutement proposé par la loi pour cette catégorie.

En conclusion de cette étude nous précisons ses limites et ses futures perspectives. La première limite tient à la représentativité de l'échantillon de l'étude. Le nombre des répondants est faible par rapport aux participants au concours de recrutement des enseignants-chercheurs. La deuxième limite concerne la collecte des données qui est basée sur une enquête auprès des personnes à la recherche d'emploi (les titulaires de Doctorat), sans prendre en compte des réponses provenant de diverses sources (notamment les employeurs). Comme le précisent Ben Hassen & Hofaidhllaoui (2012), l'employabilité prend des sens différents selon le type d'acteurs qui l'utilise : individus, entreprises, partenaires sociaux, institutions, et selon les enjeux concernés : économiques, sociaux ou politiques. La troisième limite se rapporte à la méthode adoptée à l'analyse des données. Cette étude s'est basée sur l'Analyse en Composantes Principales « ACP » qui est un outil extrêmement puissant de compression et de synthèse de l'information, très utile lorsque il y a une somme importante de données quantitatives à traiter et interpréter (Guerrien, 2003). La limite de cette méthode vient du fait qu'elle est un outil d'analyse

exploratoire et elle ne permet généralement pas de tester les corrélations et les causalités entre les variables.

Les contributions ultérieures peuvent être appliquées à une autre catégorie de titulaires d'un diplôme universitaire (Licence et Master) qui ont du mal à trouver un emploi sur le marché du travail algérien, avec une taille d'échantillon plus grande. Il est nécessaire d'élargir les acteurs de l'échantillon d'étude. Il pourrait s'enrichir de plus de professionnels des ressources humaines (employeurs, directeurs des ressources humaines, agences de l'emploi...etc.). En plus, il est important de développer un modèle conceptuel de recherche (la modélisation par équations structurelles) pour mesurer le rôle que pourraient jouer des variables telles que l'âge, le sexe, la spécialité, le e-learning, qui est une modalité d'enseignement et de formation à distance très répandue actuellement, sur les différentes dimensions d'employabilité par les compétences.

Références bibliographiques

Ben Hassen N., & Hofaidhllaoui M., (2012). «L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ?». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol.04, n°91, p.129-150.

Bonnal L., & Giret J.-F., (2009). «La stabilisation des jeunes docteurs sur le marché de l'emploi académique». *Revue d'économie politique*, vol. 119, n°03, p. 373-400.

Bono I., (2013). « Comment devenir employable ? Certifier l'exclusion, l'indifférence et la stigmatisation sur le marché du travail au Maroc ». *La bureaucratisation néolibérale*, Paris, La Découverte, p. 49-75.

Bozionelos N., Kostopoulos K., Van der Heijden B., Rousseau D. M., Bozionelos G., Hoyland T., Miao R., Marzec I., Je_drzejowicz P., Epitropaki O., Mikkelsen A., Scholarios D. & Van der Heijde C., (2016). «Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success: a study in SMEs». *Group and organization management*, vol.41, n°02, p.135-171.

Cho E. & Kim S., (2014). «Cronbach's coefficient alpha well known but poorly understood». *Organizational Research Methods*, vol.18, n°02, p. 207-230.

Darnon B. & Butera F., (2005). « Buts d'accomplissement, stratégies d'étude, et motivation intrinsèque : présentation d'un domaine de recherche et validation française de l'échelle d'Elliot et McGregor (2001) ». *L'année psychologique*, vol.105, n°01. p.105-131.

Delaye R., Duru F. & Okamba E., (2011). «Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones en sciences de gestion». *Management et Avenir*, vol.03, n°43, p. 180-202.

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*, vol.01, n°05, p. 30-38.

Dujardin J.-M., (2013). «Compétences durables et transférables: clés pour l'employabilité ». De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Finot A., (2000). « Développer l'employabilité », éd. INSEP Consulting, Paris.

Froehlich D. E., Aasma S. & Beusaert S., (2020). «Achieving Employability as We Age: The Role of Age and Achievement Goal Orientations on Learning and Employability». *Administrative Sciences*, vol.10, n°03: 49.

Froehlich D. E., Li M. & Van der Heijden B. I. J. M., (2018). «Work in progress: the progression of competence-based employability». *Career Development International*, vol.23, n°02, p.230-244.

Froehlich D. E., Simon A. J. B. & Mien S. R. S., (2015). « Great Expectations: The Relationship Between Future Time Perspective, Learning from Others, and Employability ». *Vocations and Learning*, vol.08, n°02, p. 213-227.

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, n°03, p. 503-527.

- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A., (2012).** «*Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse* ». Pearson Education, 2e éd., France.
- Guerrien M., (2003).** « L'intérêt de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) pour la recherche en sciences sociales », *Cahiers des Amériques latines*, 43, p.181-192.
- Hallier J., (2009).** «Rhetoric but whose reality? The influence of employability message on employee mobility tactics and work group identification». *The International Journal of Human Resource Management*, vol.20, n°04, p. 846-868.
- Hofaidhllaoui M., & Peretti J. M., (2013).** «Diversité et employabilité». *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol.11, n°01, p. 27-44.
- Hofaidhllaoui M., & Vatteville E., (2011).** « Mesurer l'employabilité des jeunes diplômés : l'exemple des titulaires de masters tunisiens ». 22^{ème} colloque de l'AGRH, Marrakech, Maroc.
- Laveault D., (2012).** «Soixante ans de bons et mauvais usages d'Alpha de Cronbach». *Mesure et Evaluation en Education*, vol.35, n°02, p.01-07.
- Lecat A., Beusaert S., & Raemdonck I., (2018).** «On the Relation Between Teachers' (In) formal Learning and Innovative Working Behavior: the Mediating Role of Employability». *Vocations and Learning*, vol.11, n°03, p. 529-554.
- Lemire L., (2005).** «Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! ». *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST)*, vol.01, n°14, p. 04-21.
- Loufrani-Fedida S., Oiry E., & Saint-Germes E., (2015).** «Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.03, n°97, p. 17-38.
- Mercier E., (2011).** «Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?». 22^{ème} colloque de l'AGRH, Marrakech, Maroc.

- Nal E., & Gavens N., (2018).** « *Les sciences de l'éducation, une culture pluridisciplinaire: Pour former et se former à l'enseignement et aux interventions socio-éducatives* ». De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve.
- OCDE, (2006).** «*Développement économique et création d'emplois locaux (LEED) : améliorer les compétences vers de nouvelles politiques*», éd. OCDE, Paris.
- OCDE, (2012).** «*Science, technologie et industrie : perspectives de l'OCDE 2012*», éd. OCDE, Paris.
- Rothwell A., & Arnold J., (2007).** «Self-perceived employability: development and validation of a scale ». *Personnel Review*, vol.36, n°01, p. 23-41.
- Roussel P., (1994).** « Méthode de validation de questionnaire en GRH : l'exemple du QSR en phase exploratoire - Questionnaire de Satisfaction à l'égard de la Rémunération ». *Actes du 5^{ème} congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Montpellier, p. 638-652.
- Tavakol M. & Dennick R., (2011).** « Making sense of Cronbach's Alpha ». *International Journal of Medical Education*, 02, p. 53-55.
- Van der Heijde C. M., & Van der Heijden B. I. J. M., (2006).** « A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability ». *Human Resource Management*, vol. 45, n°03, p. 449-476.
- Van der Heijden B. I. J. M., Notelaers G., Peters P., Stoffers J. M. M., De Lange A. H., Froehlich D. E & Van der Heijde C. M., (2018).** «Development and validation of the short-form employability five-factor instrument ». *Journal of Vocational Behavior*, vol.106, p. 236-248.
- Van Der Heijden B., Boon J., Van der Klink M. & Meijs E., (2009).** «Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members ». *International Journal of Training and Development*, vol.13, n°01, p.19-37.
- Zgoulli S. & Swalhi A., (2016).** « L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ? ». *Question(s) de management*, vol.03, n°14, p. 121-132.

Annexe

Questionnaire de l'étude inspiré de l'échelle de mesure de l'employabilité basée sur les compétences (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006)

- 01- Je me considère compétent(e) pour m'engager en profondeur dans des discussions d'expert dans mon domaine d'activité.
- 02- Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour effectuer mon travail avec précision et avec peu d'erreurs.
- 03- Au cours de l'année dernière, j'étais en général compétent(e) pour prendre des décisions immédiates concernant mon travail.
- 04- Je me considère compétent(e) pour fournir des informations concernant mon travail de façon à être compris(e).
- 05- Je me considère compétent(e) pour aider mes collègues sur la façon de travailler.
- 06- Je me considère compétent(e) pour évaluer les « pour » et les « contre » des décisions à prendre concernant les méthodes de travail, les matériaux et les techniques liés à mon domaine professionnel.
- 07- Je me suis adapté(e) aux évolutions de l'établissement.
- 08- J'ai souffert du stress lié au travail.
- 09- Mon travail et ma vie privée étaient équilibrés.
- 10- Mon travail, mon apprentissage et ma vie étaient en harmonie.
- 11- Le temps que j'ai passé sur le développement de mon travail d'une part, et mon développement personnel et ma détente d'autre part, était équilibré.
- 12- J'ai atteint un équilibre en alternant un degré élevé d'engagement dans le travail et un engagement plus modéré aux moments appropriés.
- 13- J'ai trouvé que le travail avec de nouvelles personnes est agréable.
- 14- J'ai une grande capacité à m'adapter à des changements dans le milieu de travail.
- 15- J'ai eu une grande capacité à changer l'établissement si nécessaire.
- 16- J'ai un grand degré de diversité des tâches que je vise à accomplir dans le travail.
- 17- Je prends la responsabilité de maintenir ma valeur sur le marché du travail.
- 18- Je suis constamment concentré(e) sur mon développement personnel.
- 19- Je consacre consciemment mon attention à la mise en œuvre de mes connaissances et mes compétences récemment acquises.
- 20- J'ai fait pour l'établissement/service plus que mes responsabilités directes.
- 21- J'ai soutenu les processus opérationnels dans l'établissement.
- 22- Dans le travail j'ai pris l'initiative de partager des responsabilités avec les collègues.
- 23- Dans l'établissement, j'ai participé à la formation d'une vision commune des valeurs et des objectifs.
- 24- Je peux anticiper et tirer profit rapidement des changements de travail.
- 25- Je peux anticiper et tirer profit rapidement des changements du secteur professionnel.