

L'indice sectoriel d'employabilité: intégrer les caractéristiques de l'offre et de la demande

Andries de GRIP*, Jasper van LOO* et Jos SANDERS**

Depuis ces dix dernières années, la notion d'employabilité (ou aptitude à l'emploi), souvent évoquée dans les médias, occupe une place toujours plus importante tant dans les publications scientifiques que dans les décisions des pouvoirs publics et les stratégies des entreprises (voir, par exemple, Commission européenne, 1996, 2000; BIT, 2000). Ce phénomène est dû en partie à l'émergence d'une nouvelle vision de la carrière professionnelle. Le modèle de l'«emploi à vie» auprès d'un employeur unique ne correspond plus, affirme-t-on, à la situation d'une grande partie de la population active (Bridges, 1994) et a été remplacé par une conception plus dynamique de la carrière (Hyatt, 1996). Hyatt observe que les parcours professionnels modernes se caractérisent par une forte flexibilité et que les travailleurs sont destinés à devenir les «artisans de leur propre carrière». Arthur (1994) prévoit que, à l'avenir, la carrière d'un individu ne se déroulera plus au sein d'une seule entreprise mais que, à la longue, elle prendra un caractère de plus en plus «nomade». Hall (1996) a démontré de manière empirique que la carrière dite «protéenne» a fait son apparition aux Etats-Unis à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix (voir aussi Hall et Mirvis, 1996). Il la définit comme une succession d'expériences: éducation, formation, travail dans diverses entreprises, changements de domaine professionnel. La carrière protéenne a pour principale caractéristique d'être gérée par le travailleur lui-même, et non par des organismes. Toutefois, Hirsch (1977) a montré que cette autogestion témoigne d'une vision plutôt optimiste du fonctionnement du marché du travail étant donné que seules les personnes les plus capables et les plus

* Centre de recherche sur l'éducation et le marché du travail (ROA), Faculté des sciences économiques et de gestion des entreprises, Université de Maastricht; courriels: A.deGrip@ROA.unimaas.nl; J.vanLoo@ROA.unimaas.nl. ** TNO Work and Employment, Hoofddorp.

ambitieuses prennent en main leur carrière au lieu de suivre la trajectoire professionnelle tracée par une entreprise.

Sur un autre plan, il a été beaucoup débattu de la question de savoir ce que recouvre exactement la notion d'«employabilité», laquelle a été un peu brouillée par tous les «ingrédients» qui lui ont été ajoutés. C'est pourquoi l'objectif premier du présent article est de poser une définition claire de cette notion à partir des publications sur la mise en valeur des ressources humaines et de la littérature économique, en tenant compte de l'évolution du concept. Il en ressortira qu'une définition correcte de l'employabilité doit s'appuyer sur des éléments individuels et contextuels, puisque la nécessité pour un travailleur d'être flexible et d'investir dans une formation dépend dans une large mesure du secteur d'activité dans lequel il exerce sa profession.

L'apport du présent article réside dans le fait qu'il conceptualise les différents déterminants de l'aptitude à l'emploi du travailleur et les synthétise sous la forme d'un indice qui permet d'effectuer des comparaisons en fonction du secteur d'activité. Pour ce faire, il faut tenir compte, du côté de l'offre et de la demande, des déterminants de l'employabilité des travailleurs ainsi que des conditions favorisant celle-ci dans les différents secteurs d'activité.

La littérature consacrée à l'employabilité prend généralement l'individu comme principal sujet d'analyse, considérant l'aptitude à l'emploi comme un paramètre propre au travailleur – caractéristique de l'«offre» de travail –, indépendamment du cadre dans lequel celui-ci exerce son activité. On a adopté ici une optique différente: l'employabilité est envisagée en fonction des secteurs d'activité. Pour caractériser l'employabilité de la main-d'œuvre dans les différents secteurs, on a élaboré un *indice sectoriel d'employabilité (ISE)* qui établit un rapport entre, d'une part, l'aptitude à l'emploi d'une personne et, d'autre part, le *besoin* d'employabilité et les *possibilités de concrétiser cette employabilité* qui sont offertes à un moment donné par le secteur dans lequel cette personne est employée. Cet indice peut être considéré comme une modélisation des facteurs déterminants, du point de vue de l'offre et de la demande, de l'employabilité des travailleurs, ainsi que des conditions favorisant celle-ci.

Sur le plan politique, le fait de disposer d'un tel indice pourrait relancer le débat entre les partenaires sociaux sur la valeur des ressources humaines dans les entreprises ou les branches d'activité et signaler aux pouvoirs publics les catégories de travailleurs qui risquent de perdre leur aptitude à l'emploi (voir BIT, 2000). Comme de nombreux indices bien connus du marché des valeurs mobilières, de la compétitivité et de l'innovation (voir Porter et Stern, 1999), des actifs financiers et de l'immobilier, l'ISE pourrait être interprété comme la *cote* d'un secteur en matière d'employabilité. Cette cote ferait apparaître clairement que l'employabilité est non seulement un atout pour les travailleurs, mais également pour les entreprises qui les emploient. En outre, grâce à un tel indice, le mar-

ché du travail gagnerait en transparence pour les travailleurs qui souhaitent mieux cerner les possibilités professionnelles qui s'offrent à eux ou évaluer les risques en matière d'employabilité que présentent les différents secteurs d'activité.

L'indice sectoriel d'employabilité mis au point dans le présent article donne une vue générale de l'aptitude à l'emploi de la main-d'œuvre selon les branches d'activité. Parallèlement, il a été aussi établi des indices distincts pour des catégories de travailleurs: les jeunes, les travailleurs âgés, les travailleurs peu qualifiés et les travailleuses. Cela permet, secteur par secteur, d'évaluer l'employabilité de travailleurs qui font souvent l'objet de politiques spécifiques de l'emploi.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à définir la notion d'employabilité et à voir comment cette définition a évolué au cours du temps. Ensuite, nous expliquerons comment l'employabilité peut être mesurée au niveau sectoriel, étape par étape. Puis, ces étapes seront expliquées plus en détail et mises en pratique. Partant de données provenant de plusieurs sources, la méthodologie élaborée sera appliquée à l'économie néerlandaise. Enfin, nous concluons en récapitulant les principaux enseignements qui peuvent être tirés de cette étude.

Employabilité: survol historique et définition

La notion d'«employabilité» n'est pas nouvelle: comme Mansfield (2001) l'indique, cette idée a été émise au début du XX^e siècle au Royaume-Uni par Beveridge (1909). Le concept a été ensuite repris et travaillé aux Etats-Unis où a été énoncée sa première définition, à savoir la disponibilité de travailleurs aptes au travail. Il s'agissait de distinguer les personnes ayant droit à une assistance (inaptes au travail), par exemple les personnes âgées, des personnes à la recherche d'un emploi (aptes au travail). Gazier (1999) dénomme ce type d'employabilité l'«employabilité dichotomique».

Une autre des premières publications sur l'employabilité remonte au milieu des années cinquante (Feintuch, 1955). A cette époque, l'aptitude à l'emploi se rapportait à la situation des personnes défavorisées sur le marché du travail, comme les handicapés physiques, mentaux ou sociaux, d'où le terme d'«employabilité médico-sociale» (Gazier, 1999). La principale raison pour laquelle les responsables politiques ont fait un si grand cas de cette frange défavorisée de la population était alors la pénurie de personnel qualifié qui sévissait dans la période d'après-guerre et qui a incité les entreprises à concentrer leurs efforts de recrutement sur ces personnes.

Dans les années cinquante et soixante, l'employabilité est considérée comme la capacité potentielle d'un individu à obtenir un emploi. Elle est généralement décrite comme la «distance» qui sépare un travailleur d'un emploi régulier, d'abord pour les personnes défavorisées,

ensuite pour les autres. Gazier (1999) dénomme ce type d'employabilité l'«employabilité en termes de politique de l'emploi». Définir le potentiel d'un individu pour le développer était censé aboutir à une société de plein emploi (aux Etats-Unis), objectif prioritaire pour les pouvoirs publics de l'époque (Feintuch, 1955; Forsyth et Nininger, 1966). Valoriser l'employabilité répondait donc à un objectif purement macroéconomique. L'aptitude à l'emploi d'un travailleur était principalement déterminée par ses antécédents sur le marché du travail. Les responsables politiques s'efforçaient d'améliorer cette aptitude en cherchant à influencer sur la conception que les gens avaient de l'emploi en général et à modifier leur vision d'eux-mêmes, afin de faciliter la réinsertion dans la vie active de personnes qui avaient perdu confiance en elles. Il était courant jusqu'au début des années soixante-dix de mesurer l'employabilité au moyen d'une analyse des comportements et de l'utilisation des renseignements recueillis de cette manière pour améliorer l'allocation de la main-d'œuvre sur le marché du travail (Forsyth et Nininger, 1966; Soloff et Bolton, 1969).

A partir de 1970, on a centré de plus en plus l'étude sur l'individu, en particulier sur ses connaissances et compétences professionnelles ainsi que leur valeur sur le marché du travail plutôt que sur des comportements individuels. Pour un travailleur, il était impératif non seulement de posséder des compétences professionnelles de base mais également de connaître ses propres limites (Tseng, 1972), sa position sur le marché du travail (Mangum, 1976) et l'état de ce marché en général (Orr, 1973). Vers la fin de la décennie, en partie en raison des périodes de récession économique que traversaient les pays industrialisés, les entreprises ainsi que les chercheurs se sont rendu compte qu'il ne suffisait pas à un travailleur d'être doté de qualifications professionnelles stricto sensu pour être durablement intéressant sur le marché du travail (Weisenstein, 1979). Hoyt (1978) a reconnu l'importance des compétences «transférables» qui conservent leur valeur dans de nombreuses situations d'emploi et rendent les travailleurs moins vulnérables sur un marché du travail fragile. A titre d'exemple, on peut citer les compétences sociales et relationnelles qui sont non seulement importantes pour obtenir un poste de travail mais également pour le garder et pour passer, le moment venu, à l'emploi suivant. Au cours des années soixante-dix, l'employabilité est devenue importante aussi pour les individus qui, à cause des périodes de récession, éprouvaient plus de difficultés à obtenir et à garder un emploi. Dès lors, l'aptitude à l'emploi en général est évaluée d'après le profit retiré sur le marché du travail (salaire) par les individus (ou des catégories spécifiques) en fonction de leur capital humain. Cette définition de l'employabilité a été décrite comme étant la «performance escomptée sur le marché du travail» (Gazier, 1999).

Depuis 1980, l'employabilité est devenue une méta-caractéristique des travailleurs, requise par les employeurs pour faire face aux chan-

gements rapides de produits, de services et de procédés. En raison des fluctuations de leurs besoins, les employeurs ont commencé à recruter plus de travailleurs temporaires ou à temps partiel, ce qui leur a permis de faire facilement varier le temps de travail en fonction des fluctuations de la demande. Ces méthodes ont scindé le marché du travail en deux segments: le premier constitué du personnel au bénéfice d'un contrat permanent et le second, des personnes sous contrat temporaire ou sous contrat flexible à temps partiel. Si l'on investissait dans l'employabilité, c'était, à ce stade, uniquement sur le premier segment ou sur le marché du travail interne à l'entreprise (Atkinson, 1984; Handy, 1989; Smith, 1976).

Dans les années quatre-vingt, la notion de l'employabilité comme méta-caractéristique conjugue encore les comportements, les connaissances et les compétences et est considérée comme un élément déterminant de la performance des travailleurs sur le marché du travail (Pearson, 1988). Compte tenu du fait que l'activité économique est de plus en plus dépendante de la flexibilité, l'employabilité a acquis peu à peu une influence décisive sur toute carrière, que ce soit à son début, pendant son déroulement ou à son dernier stade (Bhearmann et Spill, 1988; Charner, 1988). Cette évolution a fait naître l'idée que tous les travailleurs devaient s'attendre à traverser des périodes d'inactivité au cours de leur carrière. L'employabilité est alors considérée comme la valeur sur le marché des compétences accumulées par un individu. Gazier (1999) la dénomme «employabilité en termes d'initiative». De ce point de vue, l'individu apte à l'emploi est l'artisan permanent de sa propre «carrière nomade» (Arthur, 1994).

Vers 1990, la notion d'employabilité s'est étoffée en intégrant d'autres facteurs tels que la situation sur le marché du travail, la connaissance du marché et les politiques des entreprises (Bloch et Bates, 1995; Hyatt, 1996; Outin, 1990; Sterns et Dorsett, 1994). Outin (1990), par exemple, voit dans l'employabilité quatre composantes qui influent sur la possibilité d'une personne d'entrer dans la vie active ou d'y rester: les qualités individuelles (aspects relationnels, motivation), les qualifications propres à la profession exercée, la situation sur le marché du travail et, enfin, les politiques de formation appliquées par les pouvoirs publics et les employeurs. L'employabilité devient ainsi la responsabilité partagée des pouvoirs publics, des employeurs ou entreprises et du travailleur lui-même. Gazier (1999) qualifie ce type d'employabilité d'«interactive» puisque tous les acteurs et institutions du marché du travail sont mobilisés.

Dans les années quatre-vingt-dix, toutefois, les divergences d'opinions se sont multipliées à propos de la définition exacte de l'employabilité, de la manière de la mesurer et de l'incidence qu'elle a sur les personnes. Pour certains auteurs, la capacité d'absorption du marché du travail et les qualifications professionnelles sont fondamentales (Gazier, 1990).

D'autres s'attachent plutôt aux facteurs suivants: possibilités d'utiliser l'aptitude à l'emploi dans les entreprises (Levy et coll., 1992), situation sur le marché du travail et responsabilité des pouvoirs publics et des entreprises (Outin, 1990), capacité de «piloter» sa propre carrière (Bloch et Bates, 1995), façon de faire face aux mutations internes à l'entreprise (Hyatt, 1996). Bien que les définitions de l'employabilité se soient diversifiées au point de rendre la notion assez floue en fin de compte, ce thème est devenu à la fin du XX^e siècle l'un des principaux sujets de débat en matière de ressources humaines dans une économie en cours de mondialisation, et constitue l'un des «piliers» de la Stratégie européenne pour l'emploi (voir Commission européenne, 2000; BIT, 2000).

Comme Gazier (1999) le fait valoir, dans le cas de l'employabilité interactive, l'important est de trouver le point d'équilibre entre responsabilité individuelle et responsabilité collective, entre dimension individuelle et dimension collective. Afin de structurer la définition de l'employabilité interactive, Thijssen (1998) a proposé de classer les définitions existantes selon un modèle stratifié. Ainsi, il distingue trois niveaux de définition de l'employabilité: une définition de base, une définition élargie et, enfin, une définition globale. Selon la définition de base, l'employabilité se réfère au potentiel individuel de réussite professionnelle dans divers emplois, pour une situation sur le marché du travail donnée. Selon cette définition, l'employabilité n'est donc liée qu'aux capacités du travailleur; les vœux, les aspirations ou la conjoncture ne sont pas pris en considération. La définition élargie ajoute à la capacité de réussir dans divers emplois la volonté de le faire ainsi que la capacité d'apprentissage. Par conséquent, selon la définition élargie, l'employabilité englobe toutes les caractéristiques individuelles déterminant la position future du travailleur sur un marché du travail donné. Quant à la définition globale, elle introduit des éléments contextuels et des conditions dites «de concrétisation», lesquelles sont des facteurs liés au contexte qui facilitent ou entravent la concrétisation de l'employabilité, par exemple, l'offre de formation assurée par l'employeur. Selon cette définition, l'employabilité comprend toutes les conditions individuelles et contextuelles qui déterminent la position future d'un travailleur sur le marché du travail.

Une analyse fouillée de la littérature sur le sujet révèle que la notion moderne de l'employabilité comporte trois éléments fondamentaux. L'employabilité concerne des travailleurs qui sont *désireux* et *capables* de faire preuve de la plus grande *anticipation* possible eu égard aux contraintes organisationnelles et institutionnelles, de manière à conserver leur valeur sur le *marché du travail*. Nous définissons donc l'employabilité comme suit:

L'employabilité d'un travailleur exprime sa capacité et sa volonté d'être et de rester attractif sur le marché du travail (facteurs ayant trait à l'offre) en réagissant aux modifications des tâches et du cadre de travail et en les anticipant (facteurs

relatifs à la demande), cette capacité et cette volonté étant favorisées par les instruments de valorisation des ressources humaines qui lui sont offerts (par les institutions).

D'un point de vue économique, on notera que cette définition renvoie aux caractéristiques tant de l'offre que de la demande. En outre, elle fait ressortir le fait que les travailleurs et les entreprises qui les emploient se partagent la responsabilité en matière d'employabilité. Enfin, elle met l'accent sur l'importance de la valorisation des ressources humaines de l'entreprise et sur les politiques menées aux niveaux public et sectoriel pour préserver et améliorer l'employabilité des travailleurs (par exemple, fonds de formation, législation du travail).

Employabilité et secteurs d'activité

La majeure partie de la littérature moderne sur l'employabilité aborde la question dans l'optique du travailleur. Pourtant l'employabilité n'a pas d'effets que sur les individus. Améliorer l'aptitude à l'emploi des travailleurs accroît la valeur de ces derniers non seulement dans les entreprises qui les emploient, mais également sur le marché du travail externe, surtout si l'on investit dans les *compétences transférables*. Les employeurs sont donc placés devant un dilemme. Lorsqu'ils améliorent l'employabilité de leur main-d'œuvre, ils accroissent la productivité et les bénéfices potentiels de l'entreprise en misant sur une flexibilité accrue qui leur permet de réagir et de s'adapter avec plus de rapidité au changement (Atkinson, 1984). Mais les investissements réalisés dans les compétences transférables des travailleurs vont donner la possibilité à d'autres entreprises, pratiquant le «débauchage», de récolter en partie les fruits de l'investissement dans la formation (voir, par exemple, Acemoglu et Pischke, 1999; Stevens, 1994).

Gaspersz et Ott (1996) réfutent cet argument en invoquant ce qu'ils dénomment le «paradoxe de l'employabilité»: un employeur qui investit dans l'employabilité de ses travailleurs tend à les lier à son entreprise en augmentant leur mobilité potentielle. Qui plus est, le chef d'entreprise qui investit beaucoup dans le capital humain renvoie l'image d'un «excellent employeur», ce qui lui permet d'attirer plus facilement du personnel à fort potentiel.

L'employabilité est considérée ici selon les divers secteurs d'activité. Cela contraste avec la littérature existante qui ne fait aucune distinction entre les segments du marché du travail sur lesquels les travailleurs sont employés et donc ignore la variation des besoins en employabilité d'un secteur à l'autre.

Nous approfondirons ci-après le modèle théorique qui sous-tend notre méthode de mesure de l'employabilité par secteur. Notre objectif est que l'aptitude à l'emploi de la main-d'œuvre dans les différents secteurs d'activité puisse être exprimée au moyen d'un indice unique

(l'indice sectoriel d'employabilité ou ISE). Le calcul de l'ISE peut se décomposer en quatre étapes:

1. Définir l'*employabilité du personnel actuellement en fonction* par secteur d'activité;
2. Etablir l'influence des évolutions de la société sur le *besoin d'employabilité* par secteur d'activité;
3. Déterminer les *conditions de concrétisation*, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles les travailleurs peuvent mettre à profit leur employabilité dans différents secteurs d'activité;
4. Combiner les données obtenues aux étapes 1 à 3 pour calculer l'ISE.

L'employabilité du personnel actuellement en fonction

La première étape consiste à mesurer l'employabilité du personnel actuellement en fonction dans les différents secteurs d'activité. On utilisera deux des paramètres de l'employabilité individuelle: premièrement, la *volonté* qui mesure la disposition d'une personne à s'engager dans des activités lui permettant de rester attractif sur le marché du travail; deuxièmement, l'*aptitude* qui touche au pouvoir du travailleur de renforcer sensiblement sa position sur le marché du travail. Selon la littérature existante sur le sujet, l'employabilité du personnel actuellement en fonction peut être établie à l'aide de six indicateurs: trois pour la volonté et trois autres pour l'aptitude (Bolweg et Maenhout, 1995).

Mobilité

La *volonté de mobilité* porte autant sur le changement de fonctions que sur le changement de lieu de travail, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Plusieurs auteurs estiment que cette qualité est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs, car ces changements leur offrent la possibilité d'acquérir plus de connaissances et d'expérience (Bridges, 1994; Hall, 1976, 1996). Par ailleurs, cela évite la «concentration de l'expérience» (Thijssen, 1997) qui se produit lorsque les compétences deviennent spécifiques à l'activité exercée, le travailleur occupant le même poste depuis longtemps dans la même entreprise. Cette concentration de l'expérience peut être préjudiciable aux travailleurs car elle diminue leur valeur sur le marché du travail, ce qui réduit aussi leurs chances de trouver un autre poste en cas de perte de l'emploi.

L'*aptitude à la mobilité* est la mesure dans laquelle les travailleurs sont réellement capables de changer d'emploi ou de lieu de travail. Il n'y a pas de mobilité sans volonté mais, lorsque les personnes visées ne possèdent pas les capacités requises pour être mobiles, leur volonté perd de son intérêt. Par conséquent, l'aptitude à la mobilité constitue le deuxième indicateur de l'employabilité de la main-d'œuvre dans un secteur donné. Cette aptitude dépend dans une large mesure de l'expérience acquise par

un travailleur aux postes qu'il a occupés auparavant. Les qualifications trop spécifiques peuvent constituer un sérieux handicap, étant donné qu'elles n'ont de valeur que pour un nombre limité de postes de travail (voir par exemple, Booth et Snower, 1996; Hashimoto, 1981).

Formation

La *volonté de suivre une formation* s'entend de la disposition du travailleur à investir du temps, de l'argent et de l'énergie dans l'enrichissement de son capital humain. Les premiers théoriciens du capital humain ont fait observer que la volonté des travailleurs d'investir dans ce capital dépend des rendements escomptés (Becker, 1962; Holtmann, 1972). Ceux-ci ne consistent pas seulement en une augmentation directe des revenus mais également en une position améliorée sur le marché du travail et en la possibilité d'obtenir un meilleur salaire (Rosen, 1975). Cela signifie que les travailleurs qui ne sont pas disposés à investir dans leur capital humain courent un double risque. Premièrement, ils ne s'améliorent pas eux-mêmes, ce qui aggrave les conséquences de l'obsolescence des qualifications (voir également de Grip et van Loo, 2002) et les rend moins intéressants sur le marché du travail. Deuxièmement, ils renvoient une image négative d'eux-mêmes à leurs (futurs) employeurs, ce qui peut amenuiser leurs chances sur le marché du travail lorsque les entreprises «préselectionnent» les candidats (Thurow, 1975). Il s'ensuit que la volonté de suivre une formation est un indicateur important de l'employabilité d'un individu.

La *capacité de suivre une formation* est au moins aussi importante que la volonté de le faire. Cette capacité peut être évaluée en fonction de trois types de connaissances: les connaissances de base, connaissances acquises au cours de la période de formation initiale; les connaissances métacognitives, connaissances et opinions sur l'apprentissage; les connaissances et opinions d'une personne sur ses propres capacités d'apprentissage (Bolhuis, 1995).

Les connaissances de base sont vitales car elles déterminent la capacité d'apprendre de nouvelles choses. Plus ces connaissances sont étendues, plus il sera facile d'acquérir de nouvelles compétences (voir Heckman, 1999). Selon ce schéma, la formation initiale peut être considérée comme un «actif de départ», ce qui signifie que, lorsqu'elle est élevée, la position du travailleur sur le marché du travail ainsi que son employabilité en seront améliorées (Arrow, 1973). Les connaissances métacognitives, quant à elles, facilitent les opérations d'apprentissage. Savoir où trouver des éléments d'information spécifiques fait partie de ce type de connaissances qui sont extrêmement appréciées, en particulier dans les secteurs à forte intensité technologique. Enfin, le troisième type de connaissances est plutôt de nature psychologique. La connaissance et l'opinion qu'un travailleur a de ses propres capacités d'apprentissage peuvent influencer sur sa décision de suivre une formation.

Flexibilité fonctionnelle

La flexibilité fonctionnelle peut être quantitative ou qualitative (Bolweg et Van Beckhoven, 1995). La flexibilité fonctionnelle qualitative se rapporte à la disposition à accomplir des tâches ou à assumer des fonctions qui sortent du cadre de la description du poste occupé par le travailleur. La flexibilité quantitative porte sur le temps de travail: horaires de travail variables, heures supplémentaires, etc. La flexibilité fonctionnelle est la mesure de la souplesse que montre une personne dans son travail et constitue donc un indicateur valable de son employabilité.

Néanmoins, lorsqu'une personne est disposée à faire preuve de flexibilité fonctionnelle mais qu'elle n'a pas les capacités pour le faire, sa bonne volonté n'ajoute guère à son employabilité. L'*aptitude à la flexibilité fonctionnelle* résulte pour une large part de la flexibilité fonctionnelle dont le travailleur a fait preuve par le passé et qui lui a permis d'acquérir une expérience étendue et précieuse. Comme c'était le cas pour l'aptitude à la mobilité, l'expérience joue un rôle crucial. La différence essentielle entre les deux notions réside toutefois dans le fait que l'aptitude à la mobilité renvoie au changement d'emploi alors que l'aptitude à la flexibilité fonctionnelle concerne l'accomplissement de tâches qui ne correspondent pas à la description du poste.

Besoins d'employabilité et évolution de la société

Comme il a été mentionné précédemment, l'employabilité des travailleurs dans un secteur d'activité donné dépend aussi de la mesure dans laquelle ces travailleurs en ont *besoin* pour faire face aux évolutions de leur secteur d'activité. Par conséquent, le besoin d'employabilité est fonction de l'ampleur des divers changements qui ont une incidence sur le secteur d'activité visé et des caractéristiques des marchés sur lesquels les entreprises du secteur vendent leurs produits ou services. On distingue quatre types principaux de changements (Riddell et Sweetman, 2000):

- l'évolution des techniques;
- les changements organisationnels;
- la conjoncture économique, principalement l'évolution de la concurrence;
- l'évolution démographique.

L'*évolution constante des techniques* peut provoquer l'obsolescence des compétences spécifiques, ce qui signifie que les qualifications et l'expérience acquises par le passé deviennent peu à peu insuffisantes pour assurer des prestations satisfaisantes au travail (voir, par exemple, Blechinger et Pfeiffer, 2000; Neuman et Weiss, 1995). En raison d'exigences plus élevées en matière de qualifications, un fossé se creuse entre le capital hu-

main que les travailleurs possèdent et le capital humain exigé par les entreprises (Bartel et Sicherman, 1995; Borghans et de Grip, 2000). Pour combler l'écart, l'employabilité joue un rôle important.

L'évolution des techniques peut par ailleurs causer la disparition de certaines activités. Dans le secteur bancaire, par exemple, les technologies de l'information ont sonné le glas de la profession de caissier classique. Lorsque des emplois disparaissent, l'employabilité devient un élément crucial pour le travailleur qui veut continuer à être présent sur le marché du travail. Toutefois, dans ce cas de figure, les employeurs ont avantage à disposer d'un personnel employable, ce qui leur évitera des coûts de reconversion ou de recrutement.

L'évolution des techniques va souvent de pair avec des *changements organisationnels* (voir Bresnahan, Brynjolfsson et Hitt, 2001; Caroli et Van Reenen, 2001). Ces changements représentent un gros effort pour les travailleurs qui doivent être capables de s'adapter constamment à de nouvelles conditions. Le besoin de flexibilité est inhérent aux entreprises modernes. Les organisations plus bureaucratiques du passé laissent la place à des organisations moins rigides dans lesquelles les employés travaillent souvent en équipes sur un projet et disposent d'une plus grande maîtrise de leur activité (voir Lindbeck et Snower, 2000). Les changements organisationnels exigent une grande flexibilité qui peut être obtenue par les mêmes moyens que l'employabilité. Lorsque les travailleurs sont habitués aux changements dans la teneur de leur travail parce qu'ils participent régulièrement à des programmes ou à des activités de formation touchant à la rotation des tâches ou des postes, tant les salariés que l'entreprise sont à même de s'adapter plus vite aux mutations (Maroy et Fusulier, 1995; Riddell et Sweetman, 2000).

Un troisième élément important avec lequel plusieurs secteurs d'activité doivent compter est la *concurrence internationale*. Les entreprises de ces secteurs doivent être en mesure de s'adapter plus vite aux changements du contexte international. Cela accroît leur besoin de disposer d'effectifs souples. En outre, il s'est produit un revirement au niveau mondial avec, d'une part, la délocalisation des procédés de production à forte intensité de main-d'œuvre dans les pays à bas salaires (Wood, 1994) et, d'autre part, la concentration des procédés à forte intensité de connaissances, comme la recherche-développement et l'innovation, en Europe occidentale, au Japon ou aux États-Unis. C'est pourquoi la plupart des entreprises des pays industrialisés ont commencé à centrer leurs efforts sur la concurrence en matière de connaissances et de capacité d'innovation (Porter, 1993). Étant donné que les travailleurs bien formés sont en général de meilleurs innovateurs, offrir de bons programmes de formation devrait être la priorité numéro un de toutes ces entreprises dont la compétitivité est étroitement liée à la qualité de leurs produits ou de leurs services (Bartel et Lichtenberg, 1987; Corvers, 1997). La montée de la

concurrence internationale exige donc des travailleurs à la fois de la flexibilité et des efforts de formation.

Enfin, *l'évolution démographique* est un facteur important qui rend nécessaire une main-d'œuvre apte à l'emploi. Dans de nombreuses économies industrialisées, la part des travailleurs âgés de plus de 55 ans va fortement augmenter dans un avenir très proche. Inversement, la part des travailleurs âgés de moins de 40 ans devrait diminuer en termes absolus et relatifs. Compte tenu du vieillissement de la main-d'œuvre, certaines voies de sortie du marché du travail (préretraite, etc.) seront moins utilisées tout simplement en raison d'une augmentation de leur coût qui deviendra impossible à assumer. Qui plus est, la pénurie croissante de jeunes travailleurs, annoncée dans nombre d'économies industrialisées, incitera de plus en plus les employeurs à retenir leur personnel plus longtemps.

Conditions de concrétisation

Nous avons jusqu'ici déterminé quels sont les facteurs d'une employabilité effective et du besoin d'employabilité. Mais, lorsque l'employabilité actuelle souffre de lacunes, il est avantageux pour les travailleurs et pour les entreprises d'investir dans des programmes améliorant l'aptitude à l'emploi du personnel. Dans une troisième étape, nous identifierons les possibilités qui existent actuellement à l'échelle des secteurs d'activité pour concrétiser ou améliorer l'employabilité des travailleurs. Selon le modèle de Thijssen (1998), ces possibilités ont été dénommées «conditions de concrétisation».

Thijssen (1998) distingue deux types de conditions de concrétisation: premièrement, les conditions *contextuelles* qui renvoient par exemple à la situation générale sur le marché du travail, aux possibilités d'accéder à un service de conseil sur l'orientation professionnelle et à l'offre de cours de formation et, deuxièmement, les conditions *personnelles* qui font référence à la volonté et aux préférences de chaque travailleur. Ce second type de conditions ayant déjà été présenté dans la partie consacrée à l'employabilité individuelle, nous nous limiterons ci-après aux conditions de concrétisation contextuelles.

L'indice sectoriel d'employabilité

La dernière étape consiste à calculer *l'indice sectoriel d'employabilité (ISE)* en utilisant tous les indicateurs précédemment examinés. Si un secteur d'activité a une forte employabilité actuelle, un besoin d'employabilité modéré et des conditions de concrétisation favorables, l'ISE sera relativement élevé. Si les résultats d'un secteur sont mauvais pour un de ces éléments, la valeur de l'ISE baissera automatiquement. L'ISE peut être calculé non seulement pour l'ensemble de la main-

d'œuvre, mais aussi pour des catégories qui sont souvent considérées comme des groupes cibles prioritaires des politiques de l'emploi: les jeunes travailleurs (16-29 ans), les travailleurs âgés (50-64 ans), les travailleurs ayant un faible niveau d'instruction et les femmes.

Données et calcul

La méthodologie proposée pour calculer l'indice sectoriel d'employabilité est appliquée ici à l'économie néerlandaise. Il va de soi que toutes les données requises ne peuvent être tirées d'une source unique. La partie empirique du présent article exploite diverses sources de données néerlandaises: les enquêtes consacrées à l'offre et à la demande sur le marché du travail, réalisées par l'*Organisation for Strategic Labour Market Research (OSA)*, et l'enquête sur la main-d'œuvre de *Statistics Netherlands (CBS)*. Ces sources de données prennent plus ou moins le même point de référence, à savoir le milieu des années quatre-vingt-dix. L'enquête de l'OSA sur l'offre porte sur l'année 1996; l'enquête réalisée sur la demande par la même organisation se rapporte à 1997, et les données de la CBS sont fondées sur la moyenne bisannuelle 1996-1997 (CBS/CPB, 1997). Aux fins de comparaison, toutes les données ont été normalisées et rééchelonnées de façon à obtenir une valeur moyenne égale à 100. Cela signifie que l'ISE obtenu n'est pas une mesure absolue mais une valeur relative destinée à comparer les différents secteurs d'activité en fonction de leur employabilité. Le choix des indicateurs est détaillé et justifié ci-après.

Employabilité individuelle actuelle

La *volonté de mobilité* peut être le mieux mesurée à l'aide des données disponibles sur le comportement réel des travailleurs en matière de recherche d'emploi. Lorsque des travailleurs se présentent régulièrement à de nouveaux emplois, ils expriment leur volonté d'être mobiles pour ce qui est du poste de travail. Toutefois, les comportements en matière de recherche ne peuvent pas tous être considérés comme valables dans le cadre de la présente étude. Ainsi, la recherche d'un emploi peut être motivée par des facteurs externes, par exemple, la perte imminente de l'emploi occupé; dans ce cas, cette recherche «forcée» ne devrait pas être considérée comme améliorant l'employabilité. C'est pour cette raison que l'analyse ne portera que sur les travailleurs qui recherchent un emploi de leur propre initiative. Dans ce cas de figure, ils manifestent leur volonté de mobilité, ce qui ajoute à leur employabilité. Cette volonté est évaluée grâce aux données existant sur le comportement des travailleurs en matière de recherche, actuellement et dans un passé proche.

Afin de mesurer l'*aptitude à la mobilité* pour ce qui est du poste de travail, on a pris l'ancienneté dans l'emploi actuel d'un travailleur et on

l'a divisée par son ancienneté totale sur le marché du travail. Ce rapport a été multiplié par l'âge de la personne visée parce que les travailleurs âgés risquent d'être plus facilement victimes d'une «concentration de l'expérience» (Rosen, 1975), qui diminue leur aptitude à la mobilité.

La *volonté de suivre une formation* est établie à l'aide des données sur la participation à des activités de formation. Le fait qu'un travailleur ait mené à bien ou non sa formation n'entre pas en ligne de compte ici car cela n'a rien à voir avec sa volonté de suivre une formation.

La *capacité de suivre une formation* est évaluée au moyen de la durée totale de la formation initiale et des formations en entreprise. Cela correspond à l'idée conçue par Heckman selon laquelle l'apprentissage engendre l'apprentissage: les compétences acquises tôt facilitent l'apprentissage ultérieur, et les personnes dotées de meilleures aptitudes trouvent l'apprentissage plus facile (1999, p. 6). En ce sens, les premières années de formation posent les fondements de l'employabilité d'un travailleur (BIT, 2000). Ici, il est tenu uniquement compte de la formation initiale et des formations ultérieures qui ont été menées à bien. Les activités de formation à temps partiel ont été converties en leur équivalent à plein temps. Le nombre d'années ainsi obtenu définit l'expérience d'un travailleur en matière de formation et, de là, sa capacité de suivre une formation supplémentaire.

La *flexibilité fonctionnelle qualitative* permet aux travailleurs d'acquérir de l'expérience dans de nombreux domaines, ce qui améliore leur employabilité. La volonté de flexibilité quantitative peut, à l'inverse, être le signe d'une position fragile sur le marché (secondaire) du travail, étant donné que les travailleurs occupant des «emplois atypiques» (travail temporaire ou travail à temps partiel non choisi) sont probablement plus «disposés» à faire preuve de souplesse concernant leurs horaires de travail que ceux qui bénéficient d'un contrat régulier plus stable (de Grip, Hoevenberg et Willems, 1997). De ce fait, la mesure de la *volonté de flexibilité fonctionnelle* se limite au seul aspect qualitatif.

Enfin, l'*aptitude à la flexibilité fonctionnelle* est évaluée sur la base de la flexibilité fonctionnelle qualitative dont le travailleur a fait preuve par le passé. Elle est établie en déterminant la fréquence avec laquelle un travailleur a accompli des tâches qui ne faisaient pas partie de ses attributions.

Le besoin d'employabilité

Les secteurs d'activité à fort taux d'innovation ont un grand besoin d'employabilité; ils se caractérisent par des mutations technologiques et organisationnelles. Etant donné que l'*évolution des techniques* dans nombre de secteurs d'activité est étroitement associée au développement des techniques de l'information et de la communication, le pour-

centage de la main-d'œuvre d'un secteur qui utilise régulièrement un ordinateur au travail a servi d'indicateur de cette évolution.

L'association de deux indicateurs permet de mesurer les *changements organisationnels*. Le premier indicateur est le pourcentage de travailleurs ayant connu des restructurations. Le second indicateur est le pourcentage de personnes travaillant pour une entreprise dont la position a changé dans la configuration générale du groupe (maison mère, franchisée, etc.)¹.

Les secteurs ouverts à la concurrence internationale sont censés avoir un assez fort besoin d'employabilité. C'est la part des exportations dans la production d'un secteur d'activité donné qui va indiquer l'intensité de la *concurrence internationale* à laquelle celui-ci est soumis dans la mesure où elle exprime le degré d'«ouverture» de ce secteur.

Enfin, les secteurs d'activité dont les effectifs vieillissent ont un besoin élevé d'employabilité, étant donné que leur capital humain risque d'être obsolète (Neuman et Weiss, 1995; Rosen, 1975). L'*évolution démographique* du personnel des différents secteurs d'activité a été retracée en divisant le pourcentage d'employés âgés (55 ans et plus) par le pourcentage de jeunes (16-29 ans). Cet indicateur montre la gravité du vieillissement dans les différents secteurs et l'effet de la contraction de la part des jeunes travailleurs dans la population active.

Conditions de concrétisation

Les conditions de concrétisation contextuelles ont été définies à l'aide de deux indicateurs: les services de formation dans les différents secteurs d'activité, ceux-ci étant évalués en fonction des possibilités de formation offertes par les différentes entreprises du secteur considéré; la situation générale sur le marché du travail, considérée comme une condition de concrétisation contextuelle puisqu'un marché du travail actif offrira aux travailleurs de meilleures possibilités pour avancer dans leur carrière et changer d'emploi qu'un marché où l'emploi est en recul. Ce second indicateur est exprimé par la croissance de l'emploi prévue pour les cinq prochaines années (ROA, 1997).

Résultats chiffrés

Nous présentons ici les résultats obtenus en appliquant à l'économie néerlandaise la méthodologie mise au point. Le tableau reprend tous les indicateurs présentés précédemment.

¹ On pourrait utiliser comme autre indicateur le pourcentage de travailleurs employés dans une «entreprise à haute performance» caractérisée, par exemple, par le nombre de personnes travaillant en équipes ou employées dans des «organisations holistiques», décentralisées et à hiérarchie écrasée (voir par exemple Caroli et Van Reenen, 2001; Lindbeck et Snower, 2000).

Tableau. Indice sectoriel d'employabilité et indicateurs s'y rapportant, Pays-Bas*

Secteur d'activité	Employabilité individuelle										Besoin d'employabilité					Conditions de concrétisation					ISE		
	VM	AM	VSF	CSF	VF	AF	MFlex	ET	CO	CE	ED	BESOIN	IF	C/E	CC	TOUS	Jeunes	Agés	FNI	F			
Agriculture et pêche	85	97	91	91	111	110	97	84	33	107	105	97	87	85	86	86	84	87	83	101			
Produits alimentaires et boissons	114	100	105	95	91	104	101	95	42	109	94	99	99	95	97	100	110	91	90	102			
Produits chimiques	103	94	102	103	97	112	102	106	38	116	102	105	105	104	105	102	108	86	96	102			
Industrie métallurgique et électrique	102	104	96	98	105	98	100	97	76	111	98	104	96	105	101	97	101	90	95	96			
Autres secteurs	101	95	94	96	113	107	101	99	40	103	98	99	97	99	98	100	105	90	98	99			
Energie	93	105	105	112	103	94	102	109	94	102	124	113	115	91	103	93	105	103	89	104			
Construction et immobilier	100	109	96	95	103	104	101	89	35	91	96	92	102	98	100	109	112	96	104	113			
Commerce	109	103	92	94	100	106	100	98	37	93	92	94	93	108	100	107	118	92	105	106			
Transports et communications	97	97	94	92	94	93	94	98	50	102	97	99	93	103	98	93	104	81	91	89			
Services financiers	92	104	119	110	105	85	103	116	30	91	93	98	118	95	107	112	133	99	101	116			
Hôtellerie-restauration, services de réparation et services fournis aux entreprises	109	112	106	101	96	96	103	102	100	92	92	101	94	118	106	109	115	93	102	106			
Services non commerciaux	100	92	98	102	87	94	96	97	44	91	97	96	100	104	102	102	109	92	97	100			
Fonction publique, police, défense et enseignement	95	88	102	113	97	98	99	107	61	91	112	103	100	94	97	93	105	85	94	91			

* VM = Volonté de mobilité, AM = aptitude à la mobilité, VSF = volonté de suivre une formation, CSF = capacité de suivre une formation, VF = volonté de flexibilité fonctionnelle, AF = aptitude à la flexibilité fonctionnelle, MFlex = indicateur mobilité formation flexibilité, ET = évolution des techniques, CO = changements organisationnels, CE = conjoncture économique, ED = évolution démographique, BESOIN = indicateur combiné de tous les types de changements, IF = intensité de la formation, C/E = croissance de l'emploi, CC = conditions de concrétisation, ISE TOUS = indice sectoriel d'employabilité pour tous les travailleurs, ISE Jeunes = indice sectoriel d'employabilité pour les jeunes travailleurs, ISE Agés = indice sectoriel d'employabilité pour les travailleurs âgés, ISE FNI = indice sectoriel d'employabilité pour les travailleurs ayant un faible niveau d'instruction, ISE F = indice sectoriel d'employabilité pour les travailleuses.

L'employabilité individuelle actuelle de la main-d'œuvre par secteur d'activité est présentée dans les sept premières colonnes: d'abord, les six indicateurs distincts de l'employabilité puis, dans la septième colonne, tous les indicateurs ont été combinés pour constituer un indice unique non pondéré (colonne MFlex du tableau). Les chiffres montrent que les résultats des secteurs d'activité ne sont pas très différents lorsqu'il s'agit de l'employabilité individuelle actuelle. Les *services financiers*, l'*hôtellerie-restauration* et les *services de réparation et services fournis aux entreprises* sont les secteurs dotés des travailleurs les plus aptes à l'emploi. C'est dans le secteur *transports et communications* que la main-d'œuvre est en moyenne la moins apte au travail avec un résultat inférieur à 100 pour chaque indicateur de l'employabilité. Les *services non commerciaux* affichent également un résultat assez mauvais en la matière.

Dans les colonnes 8 à 12 figurent les quatre indicateurs du besoin d'employabilité. L'évolution des techniques (ET) joue un rôle important dans les secteurs *services financiers*, *produits chimiques* et *énergie* et dans le secteur *fonction publique, police, défense et enseignement*. Les changements organisationnels (CO) sont les plus fréquents dans le secteur *hôtellerie-restauration*, *services de réparation et services fournis aux entreprises*. L'*industrie métallurgique et électrique* se caractérise également par des changements organisationnels importants. Les *services financiers* et le secteur *agriculture et pêche* sont les branches d'activité les plus stables du point de vue de l'organisation. La concurrence internationale (CE) joue un rôle notable dans le secteur *produits chimiques*, qui est le plus ouvert. Le vieillissement de la main-d'œuvre (ED) est le plus sensible dans les secteurs *énergie* et *fonction publique, police, défense et enseignement*.

Le résultat de la conjugaison des quatre types de changements examinés, qui exprime le besoin global d'employabilité, est indiqué dans la colonne BESOIN. Le besoin d'employabilité est le plus élevé dans le secteur *énergie* en raison de l'effet relativement fort de tous les changements pris individuellement. Vient en deuxième le secteur *produits chimiques*, avec trois valeurs supérieures à 100. Puis, en troisième place, l'*industrie métallurgique et électrique* et le secteur *fonction publique, police, défense et enseignement*. Dans ces secteurs, les changements organisationnels et l'évolution démographique (CO et ED) revêtent une importance capitale.

Les conditions de concrétisation de l'employabilité des travailleurs dans les différents secteurs d'activité sont présentées dans les colonnes IF, CrE et CC. La part des travailleurs participant à des activités de formation est indiquée dans la colonne IF: intensité de la formation. C'est dans les secteurs *services financiers* et *énergie* que cette intensité est la plus forte. A l'inverse, ce sont les travailleurs du secteur *agriculture et pêche* qui participent le moins à des activités de formation. L'indice de la croissance de l'emploi prévue dans les différents secteurs d'activité figure

dans la colonne CrE. Les prévisions de croissance de l'emploi sont très favorables dans les secteurs *hôtellerie-restauration*, *services de réparation et services fournis aux entreprises* et *commerce* (respectivement 3,6 pour cent et 2,2 pour cent). Les prévisions sont bien moins bonnes pour les secteurs *agriculture et pêche* et *énergie*. La colonne CC associe les deux types de conditions de concrétisation contextuelles et révèle que les secteurs d'activité dotés des conditions les plus favorables sont: *services financiers*, *hôtellerie-restauration*, *services de réparation et services fournis aux entreprises* et *produits chimiques*. Les secteurs *agriculture et pêche*, *produits alimentaires et boissons* ainsi que *fonction publique, police, défense et enseignement* obtiennent un résultat assez faible pour l'indice des conditions de concrétisation. Le secteur *agriculture et pêche*, en particulier, offre de mauvaises conditions de concrétisation de l'employabilité des travailleurs du fait de la contraction de l'emploi et de la faible intensité de formation.

Dans la colonne TOUS figure l'ISE pour tous les travailleurs. C'est le secteur des *services financiers* qui totalise le meilleur résultat, principalement grâce aux chiffres relatifs à la mobilité, la formation et la flexibilité (MFlex) et à de bonnes conditions de concrétisation (CC). Le secteur *construction et immobilier* obtient le deuxième ISE en raison d'une MFlex modérée (cinquième place) et du fait qu'il a le plus faible besoin d'effectifs aptes à l'emploi. Cette combinaison de facteurs signifie que l'employabilité (MFlex) dans ce secteur permet de couvrir, en partie du moins, la demande de travailleurs aptes à l'emploi (BESOIN). En outre, les conditions de concrétisation y sont favorables. C'est le secteur *agriculture et pêche* qui a le plus mauvais ISE. L'employabilité individuelle des travailleurs dans ce secteur d'activité (MFlex) est assez faible et, bien que le besoin de personnes aptes à l'emploi ne soit pas si élevé, les conditions de concrétisation relativement défavorables (CC) placent ce secteur en dernier pour ce qui est de l'ISE.

L'ISE par catégorie de travailleurs

Les quatre dernières colonnes du tableau indiquent l'ISE de quatre groupes de travailleurs: les jeunes travailleurs (Jeunes), les travailleurs âgés (Agés), les travailleurs ayant un faible niveau d'instruction (FNI) et les femmes (F). Pour les jeunes travailleurs (16-29 ans), les conditions sont les plus favorables dans le secteur *services financiers*. Les secteurs *commerce* et *hôtellerie-restauration, services de réparation et services fournis aux entreprises* prennent respectivement les deuxième et troisième places. L'employabilité du personnel actuellement en fonction (exprimée au moyen de MFlex, non représentée dans le tableau) en ce qui concerne les jeunes travailleurs souffre d'un certain retard dans ces secteurs. Le secteur *agriculture et pêche* est dans la situation la moins favorable en raison du besoin élevé d'employabilité auquel s'ajoutent une

MFlex faible et des conditions de concrétisation relativement défavorables. Le secteur *transports et communications* et l'*industrie métallurgique et électrique* présentent également des caractéristiques peu propices aux jeunes travailleurs. Cela est principalement dû à la faible aptitude à l'emploi du personnel actuellement en fonction (MFlex) dans ces secteurs d'activité. Dans le *commerce*, l'*énergie* et les *produits alimentaires et boissons*, la situation est plus favorable aux jeunes qu'à l'ensemble des travailleurs.

En comparant les résultats d'ensemble des travailleurs âgés avec ceux des jeunes travailleurs, on s'aperçoit que l'ISE des travailleurs âgés de plus de 50 ans est plus faible dans la quasi-totalité des secteurs d'activité. Les conditions sont les plus favorables pour les travailleurs âgés dans le secteur *énergie* en raison d'un niveau relativement élevé d'employabilité du personnel actuellement en fonction, conjugué avec un besoin d'employabilité modéré et des conditions de concrétisation assez favorables. Les secteurs *services financiers* et *construction et immobilier* affichent également une employabilité assez bonne pour les travailleurs âgés. Dans le dernier secteur cité, ce résultat peut être attribué au besoin plutôt faible de travailleurs aptes à l'emploi. Les travailleurs âgés des secteurs *transports et communications*, *fonction publique*, *police*, *défense et enseignement* ainsi que *produits chimiques* sont ceux dont les perspectives sont les plus mauvaises en ce qui concerne l'employabilité. Dans le premier de ces trois secteurs, la situation en matière d'aptitude à l'emploi est la pire du fait d'une mauvaise employabilité individuelle actuelle de la main-d'œuvre âgée. Dans les deux autres secteurs mentionnés, le besoin d'employabilité est passablement élevé. Qui plus est, le secteur *fonction publique*, *police*, *défense et enseignement* obtient un résultat médiocre à cause de conditions de concrétisation limitées. Il est intéressant de constater que l'ISE du secteur *produits chimiques* est très faible pour les travailleurs âgés (dixième position) par rapport à l'ensemble de la population active (cinquième position).

L'indice sectoriel d'employabilité pour les travailleurs ayant un faible niveau d'instruction (FNI) concerne des travailleurs dont le niveau d'études est inférieur ou égal à celui d'une formation professionnelle ou générale de base. Comme c'était le cas pour l'ensemble des travailleurs, les secteurs *commerce*, *construction et immobilier*, *services financiers* et *hôtellerie-restauration*, *services de réparation* et *services fournis aux entreprises* obtiennent les meilleurs résultats pour ces travailleurs tandis que le secteur *agriculture et pêche* arrive en dernière position. Le secteur *commerce* se place devant les autres secteurs d'activité en raison de la forte employabilité du personnel actuellement en fonction. Les secteurs *construction et immobilier* et *commerce* sont les seuls secteurs dans lesquels l'employabilité actuelle est plus élevée que le besoin d'employabilité. Etant donné que les deux secteurs se caractérisent par des conditions de concrétisation assez bonnes, leur ISE est favorable. Dans le

secteur *agriculture et pêche*, l'employabilité individuelle peu élevée des travailleurs ayant un faible niveau d'instruction se conjugue avec un besoin marqué d'employabilité et des conditions de concrétisation assez peu propices. C'est pourquoi ce secteur d'activité présente l'ISE le moins favorable aux travailleurs ayant un faible niveau d'instruction.

Il n'y a que peu de différences entre les travailleuses et la main-d'œuvre totale. Dans un certain nombre de secteurs d'activité, la situation en matière d'employabilité des travailleuses est meilleure que celle de l'ensemble des travailleurs. Cela peut être dû dans une large mesure au fait que la part des femmes dans le groupe des travailleurs âgés est relativement restreinte compte tenu de la présence très faible des femmes de plus de 50 ans sur le marché du travail. Comme c'était le cas pour l'ensemble de la main-d'œuvre, l'employabilité du personnel féminin atteint le plus haut niveau dans les secteurs *services financiers et construction et immobilier*. Dans le secteur *transports et communications*, qui obtient les plus mauvais résultats en ce qui concerne les femmes, l'employabilité individuelle des travailleuses est encore plus faible que celle de la main-d'œuvre.

Conclusions

Bien que la notion d'employabilité soit depuis quelque temps au cœur du débat politique, il manque encore une base théorique rigoureuse et une recherche quantitative (internationale) sur le sujet. L'un des principaux problèmes qui se posent est la définition de l'employabilité. En effet, cette notion ayant été analysée sous différents angles, elle a fait l'objet de nombreuses définitions se rapportant à divers niveaux d'agrégation.

Dans la première partie de l'article, nous avons examiné l'évolution de la signification du terme «employabilité» du début du XX^e siècle à nos jours. Nous nous sommes ensuite attachés à la manière de définir le niveau d'employabilité dans les secteurs d'activité. Notre méthode contraste avec celle adoptée dans la littérature destinée à un large public qui aborde habituellement la question de l'aptitude à l'emploi uniquement du point de vue du travailleur. Elle est pourtant adaptée à l'employabilité «interactive» qui tend à l'équilibre entre responsabilités individuelle et collective, entre dimensions individuelle et collective (Gazier, 1999).

Dans les économies où les connaissances jouent un rôle crucial, les ressources humaines conditionnent dans une large mesure la compétitivité des entreprises, des secteurs d'activité et des nations au niveau international (Porter, 1993). Des renseignements exacts sur l'employabilité de la main-d'œuvre dans les divers secteurs d'activité d'un pays sont par conséquent de la plus haute importance. Les travailleurs tout autant que les employeurs ou les entreprises ont intérêt à connaître

l'état actuel de l'employabilité tandis que les pouvoirs publics pourraient utiliser ces renseignements pour mieux cibler des politiques actives de l'emploi.

L'indice sectoriel d'employabilité (ISE) mis au point ici peut être considéré comme une modélisation, à partir de faits stylisés, des déterminants, du point de vue de l'offre et de la demande, de l'employabilité des travailleurs ainsi que des conditions favorisant celle-ci. La première étape consistait à élaborer un cadre théorique qui donne une indication quantitative de la performance relative des différents secteurs d'activité en matière d'aptitude à l'emploi de leurs effectifs. Dans ce cadre, on a tenu compte non seulement de l'*employabilité du personnel actuellement en fonction* mais également du *besoin* d'employabilité et des *conditions de concrétisation* qui expriment la mesure dans laquelle les travailleurs peuvent concrétiser ou améliorer leur employabilité. Ces trois éléments pris ensemble déterminent la position relative des secteurs d'activité en ce qui concerne l'ISE.

Le modèle a ensuite été appliqué à treize secteurs de l'économie néerlandaise. Le secteur *services financiers* obtient l'ISE le plus élevé, suivi des secteurs *construction et immobilier* et *hôtellerie-restauration, services de réparation et services fournis aux entreprises*. Le secteur *agriculture et pêche* est celui qui obtient le résultat le plus mauvais. Pour ce secteur, les indicateurs constitutifs de l'ISE indiquent que la participation à des activités de formation et la volonté de mobilité sont très faibles alors que le secteur connaît une contraction de l'emploi, subit fortement la concurrence internationale et voit sa main-d'œuvre vieillir.

Les politiques visant à accroître l'aptitude au travail des travailleurs du secteur de l'agriculture et de la pêche aux Pays-Bas devraient viser les principales causes de la situation déplorable de l'employabilité dans ce secteur. Si l'on examine les indicateurs constitutifs de l'ISE pour l'agriculture et la pêche, on comprend que les politiques en matière d'employabilité devraient porter en priorité sur la formation qui motive les travailleurs et leur permet de passer à d'autres domaines professionnels. En outre, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics pourraient envisager de faciliter les départs à la retraite anticipés pour les travailleurs âgés de ce secteur lorsque ceux-ci ne veulent pas assumer les frais d'une formation en vue d'une reconversion dans un autre domaine professionnel. De manière similaire, les indicateurs constitutifs de l'ISE pour les autres secteurs font apparaître le besoin d'élaborer des stratégies en matière de ressources humaines tendant à l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre.

Lorsqu'on analyse l'ISE pour quatre catégories de travailleurs, il devient évident que la situation en matière d'employabilité des travailleurs âgés est en général bien plus mauvaise qu'elle ne l'est pour les jeunes. De plus, les travailleurs ayant un faible niveau d'instruction sont moins aptes à l'emploi que les individus bénéficiant d'un niveau

d'études intermédiaire ou élevé. Les différences entre les hommes et les femmes sont, quant à elles, plutôt négligeables.

Pour obtenir un panorama plus détaillé de l'employabilité des travailleurs, la collecte de données spécifiques aux entreprises serait extrêmement utile. Ces données permettraient d'établir un indice de l'employabilité au niveau de l'entreprise. Un tel indice rendrait le marché du travail plus transparent pour les travailleurs qui souhaitent obtenir plus de renseignements sur leurs possibilités de carrière et les risques qu'ils courent, en matière d'employabilité, dans les entreprises auprès desquelles ils entendent postuler. En outre, la comparaison des résultats en matière d'employabilité d'une entreprise donnée avec l'ISE du secteur visé donnerait aux entreprises des points de repère précieux sur leur situation relative en matière d'employabilité. Par ailleurs, ces «points de repère» feraient apparaître à nouveau clairement que l'employabilité ne dépend pas seulement du travailleur mais aussi de l'entreprise et du secteur d'activité dans lesquels celui-ci est employé. Les résultats des entreprises individuelles pourraient par ailleurs être évalués en fonction de la norme «Investors in People» qui tend à devenir une référence en ce qui concerne les perspectives des travailleurs en matière d'employabilité (voir Down et Smith, 1998).

Une autre voie de recherche très intéressante serait d'utiliser le cadre élaboré dans le présent article pour effectuer des comparaisons internationales en matière d'employabilité dans les secteurs d'activité de différents pays. Les sources de données qui ont servi à établir l'ISE des secteurs d'activité des Pays-Bas sont disponibles dans bon nombre de pays. Cela vaudrait la peine d'établir l'ISE pour d'autres pays, car celui-ci offre un cadre d'analyse qui rend le marché du travail plus transparent pour les travailleurs et les entreprises, ainsi que pour les partenaires sociaux et les pouvoirs publics qui sont conscients de leurs responsabilités dans la formulation de politiques adaptées en matière de ressources humaines, et pour préserver et améliorer l'aptitude à l'emploi de la population active dans une économie fondée sur le savoir.

Références

- Acemoglu, Daron; Pischke, Jörn-Steffen. 1999: «Beyond Becker: Training in imperfect labor markets», *Economic Journal* (Oxford), vol. 109, n° 453 (fév.), pp. 112-142.
- Arrow, Kenneth J. 1973: «Higher education as a filter», *Journal of Public Economics* (Lausanne), vol. 2, n° 3 (juillet), pp. 193-216.
- Arthur, Michael B. 1994: «The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry», *Journal of Organizational Behaviour* (Chichester), vol. 15, n° 4 (juillet), pp. 295-306.
- Atkinson, John. 1984: «Manpower strategies for flexible organizations», *Personnel Management* (Londres), vol. 16, n° 8 (août), pp. 28-31.
- Bartel, Ann P.; Lichtenberg, Frank R. 1987: «The comparative advantage of educated workers in implementing new technology», *Review of Economics and Statistics* (Amsterdam), vol. 69, n° 1 (fév.), pp. 1-11.

- ; Sicherman, Nachum. 1995: *Technological change and the skill acquisition of young workers*, NBER Working Paper n° 5107 (Cambridge, National Bureau of Economic Research).
- Becker, Gary S. 1962: «Investment in human capital: A theoretical analysis», *Journal of Political Economy* (Chicago), vol. 70, n° 5, pp. 9-49.
- Beveridge, William Henry. 1909: *Unemployment: A problem of industry* (Londres, Longmans, Green and Co).
- Bhearmann, R.; Spill, R. 1988: «A dialogue on employability skills: How can they be taught?», *Journal of Career Development* (New York), vol. 15, n° 1, pp. 41-52.
- BIT. 2000: *Formation pour l'emploi: inclusion sociale, productivité et emploi des jeunes*, Conférence internationale du Travail, 88^e session, Rapport V (Genève).
- Blechinger, Doris; Pfeiffer, Friedhelm. 2000: «Technological change and skill obsolescence: The case of German apprenticeship training», dans l'ouvrage publié sous la direction de Hans Heijke et Joan Muysken: *Education and training in a knowledge-based economy* (Londres, Macmillan), pp. 243-276.
- Bloch, Susan; Bates, Terence. 1995: *Employability: Your way to career success* (Londres, Kogan Page).
- Bolhuis, Sanneke. 1995: *Leren en Veranderen bij Volwassenen: Een Nieuwe Benadering* (Bussum, Coutinho).
- Bolweg, J.F.; Maenhout, J.M.M. 1995: «Full-employability: Economisch noodzakelijk, sociologisch naïef?», dans l'ouvrage publié sous la direction de L. Faase, M. Ott et C.J. Voss: *Nieuwe Breukvlakken in het Arbeidsbestel: Balans van 10 jaar veranderingen in Nederland en België* (Utrecht, De Tijdstroom), pp. 92-99.
- ; Van Beckhoven, G. 1995: «Employability: Een Nieuw Doel voor de P- en O-Functie?», *Gids voor Personeelsmanagement* (Deventer), vol. 70, n° 12, pp. 55-57.
- Booth, Alison L.; Snower, Dennis J. (directeurs de publication). 1996: *Acquiring skills: Market failures, their symptoms and policy responses* (Cambridge, Cambridge University Press).
- Borghans, Lex; de Grip, Andries. 2000: «Skills and low pay: Upgrading or overeducation?», dans l'ouvrage publié sous la direction de Mary Gregory, Wiemer Salverda et Stephen Bazen: *Labour market inequalities: Problems and policies of low-wage employment in international perspective* (Oxford, Oxford University Press), pp. 198-223.
- Bresnahan, Timothy F.; Brynjolfsson, Erik; Hitt, Lorin M. 2001: «Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: Firm level evidence», *Quarterly Journal of Economics* (Cambridge), vol. 117, n° 1 (fév.), pp. 339-376.
- Bridges, William. 1994: *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs* (Reading, Addison-Wesley).
- Caroli, Eve; Van Reenen, John. 2001: «Skill-biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments», *Quarterly Journal of Economics* (Cambridge), vol. 116, n° 4 (nov.), pp. 1449-1492.
- CBS/CPB. 1997: *Bevolking en Arbeidsaanbod: Drie Scenario's tot 2020* (La Haye, SDU Uitgevers).
- Charner, Ivan. 1988: «Employability credentials: A key to successful youth transition to work», *Journal of Career Development* (New York), vol. 15, n° 1, pp. 30-40.
- Commission européenne. 2000: *Conseil européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000: Conclusions de la Présidence* (Bruxelles).
- . 1996: *Enseigner et apprendre: Vers la société cognitive*, Livre blanc sur l'éducation et la formation, COM(95)590 (Bruxelles).
- Corvers, Frank. 1997: «The impact of human capital on labour market productivity in manufacturing sectors of the European Union», *Applied Economics* (Londres), vol. 29, n° 8 (août), pp. 975-987.
- de Grip, Andries; Hoevenberg, Jeroen; Willems, Ed. 1997: «L'emploi atypique dans l'Union européenne», *Revue internationale du Travail* (Genève), vol. 136, n° 1, pp. 49-71.
- ; van Loo, Jasper. 2002: «The economics of skills obsolescence: A review», dans l'ouvrage publié sous la direction de Andries de Grip, Jasper van Loo et Ken Mayhew: *The*

- economics of skills obsolescence: Theoretical innovations and empirical applications*, Research in Labor Economics Series, n° 21 (Amsterdam, JAI Press), pp. 1-26.
- Down, Simon; Smith, D. 1998: «It pays to be nice people: Investors in People; The search for measurable benefits», *Personnel Review* (Bradford), vol. 27, n° 2, pp. 143-155.
- Feintuch, Alfred. 1955: *Improving the employability and attitudes of 'difficult to place' persons*, Psychological Monographs Series, n° 392 (Washington, DC, American Psychological Association).
- Forsyth, G. R.; Nininger, J. R. 1966: *Expanding employability in Ontario: An assessment of the federal-provincial program for training and upgrading the skills of the unemployed and its implications for governments, business, and labour* (Toronto, Ontario Economic Council).
- Gaspersz, Jeff; Ott, Marlies. 1996: *Management van Employability: Nieuwe Kansen in Arbeidsrelaties* (Assen, Van Gorcum).
- Gazier, Bernard. 1999: «Employability: An evolutionary notion, an interactive concept», dans l'ouvrage publié sous la direction de Bernard Gazier: *Employability: Concepts and policies* (Berlin, Institute for Applied Socio-Economics), pp. 37-67.
- . 1990: «L'Employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation», *Sociologie du Travail* (Montrouge), vol. 32, n° 4, pp. 575-584.
- Hall, Douglas T. 1996: *The career is dead – Long live the career: A relational approach to careers* (San Francisco, Jossey-Bass).
- . 1976: *Careers in organizations* (Glenview, Scott Foresman).
- ; Mirvis, P.H. 1996: «The new protean career: Psychological success and the path with a heart», dans l'ouvrage publié sous la direction de Douglas T. Hall: *The career is dead – Long live the career* (San Francisco, Jossey-Bass), pp. 15-45.
- Handy, Charles. 1989: *The age of unreason* (Boston, Harvard Business School Press).
- Hashimoto, Masamori. 1981: «Firm-specific human capital as a shared investment», *American Economic Review* (Nashville), vol. 71, n° 3 (juin), pp. 475-482.
- Heckman, James J. 1999: *Policies to foster human capital*, NBER Working Paper n° 7288 (Cambridge, National Bureau of Economic Research).
- Hirsch, Fred. 1977: *Social limits to growth* (Londres, Routledge et Regan Paul).
- Holtmann, A.G. 1972: «On-the-job training, obsolescence, options, and retraining», *Southern Economic Journal* (Chapel Hill), vol. 38, n° 3 (janv.), pp. 414-417.
- Hoyt, K. B. 1978: «Employability: Are the schools responsible?», dans l'ouvrage publié sous la direction de Lewis Solmon: *Reassessing the link between work and education*, New Directions for Education and Work Series, n° 1 (San Francisco, Jossey-Bass).
- Hyatt, Carole. 1996: *Lifetime employability: How to become indispensable* (New York, Mastermedia Limited).
- Levy, J.M.; Jessop, D.J.; Rimmerman, A.; Levy, P.H. 1992: «Attitudes of Fortune 500 Corporate Executives toward the employability of persons with severe disabilities: A National Survey», *Mental Retardation* (New York), vol. 30, n° 2, pp. 67-75.
- Lindbeck, Assar; Snower, Dennis. 2000: «Multi-task learning and the reorganization of work, from Tayloristic to holistic organization», *Journal of Labour Economics* (Chicago), vol. 18, n° 3 (juillet), pp. 353-376.
- Mangum, Garth L. 1976: *Employability, employment and income: A reassessment of manpower policy* (Salt Lake City, Olympus).
- Mansfield, Malcolm. 2001: «Flying to the moon: Reconsidering the British labour exchange system in the early twentieth century», *Labour History Review* (Sheffield), vol. 66, n° 1 (printemps).
- Maroy, Christian; Fusulier, Bernard. 1995: *Modernisation des entreprises et formation des salariés* (Bruxelles, BELSPO).
- Neuman, Shoshana; Weiss, Avi. 1995: «On the effects of schooling vintage on experience-earnings profiles: Theory and evidence», *European Economic Review* (Amsterdam), vol. 39, n° 5, pp. 943-955.

- Orr, David B. (directeur de publication). 1973: *New directions in employability: Reducing barriers to full employment* (New York, Praeger Publishers).
- Outin, Jean-Luc. 1990: «Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre: La construction sociale de l'employabilité», *Sociologie du Travail* (Montrouge), vol. 32, n° 4, pp. 469-489.
- Pearson, R. W. 1988: «Creating flexible careers: Some observations on a 'bridge' programme for unemployed professionals», *British Journal of Guidance and Counseling* (Abingdon), vol. 16, n° 3, pp. 250-267.
- Porter, Michael E. 1993: *L'avantage concurrentiel des nations* (Paris, InterEditions).
- ; Stern, Scott. 1999: *The new challenge to America's prosperity: Findings from the Innovation Index* (Washington, DC, Council of Competitiveness).
- Riddell, W. Craig; Sweetman, Arthur. 2000: «Human capital formation in a period of rapid change», dans l'ouvrage publié sous la direction de W. Craig Riddell et France St-Hilaire: *Adapting public policy to a labour market in transition* (Montréal, Institute for Research on Public Policy), pp. 85-151.
- ROA. 1997: *De Arbeidsmarkt naar Opleiding en Beroep tot 2002*, Report ROA-R-1997/7 (Maastricht, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt).
- Rosen, Sherwin. 1975: «Measuring the obsolescence of knowledge», dans l'ouvrage publié sous la direction de F. Thomas Juster: *Education, income and human behavior* (New York, McGraw Hill), pp. 199-232.
- Smith, David C. 1976: *The dual labour market theory: A Canadian perspective* (Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University).
- Soloff, A.; Bolton, B.F. 1969: «The validity of the CJVS-scale of employability for older clients in a vocational adjustment workshop», *Educational and Psychological Measurement* (Thousand Oaks), vol. 29, pp. 993-998.
- Sterns, H.L.; Dorsett, J. G. 1994: «Career development: A life span issue», *Experimental Aging Research* (Bristol), vol. 20, n° 4 (numéro spécial sur «Cognition, work, technology and environmental design for the elderly»), pp. 257-264.
- Stevens, M. 1994: «A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition», *Oxford Economic Papers* (Oxford), vol. 46, pp. 537-562.
- Tijssen, J. 1998: *Employability: Conceptuele Varianten en Componenten* (Utrecht, FSW, University of Utrecht).
- . 1997: «Employability en Employment: Terminologie, Modelvorming en Opleidingspraktijk», *Opleiding en Ontwikkeling* (La Haye), vol. 10, n° 10, pp. 9-14.
- Thurow, Lester C. 1975: *Generating inequality* (New York, MacMillan).
- Tseng, M.S. 1972: «Self-perception and employability: A vocational rehabilitation problem», *Journal of Counseling Psychology* (Washington, DC), vol. 19, n° 4, pp. 314-317.
- Weisenstein, G.R. 1979: «Barriers to employability of the handicapped: Some educational implications», *Journal of Research and Development in Education* (Athens), vol. 12, n° 4, pp. 57-70.
- Wood, Adrian. 1994: *North-South trade, employment and inequality: Changing fortunes in a skill driven world* (Oxford, Clarendon Press).