

APPEL À CONTRIBUTION

COLLOQUE LIRSA CNAM PARIS - PACTE CIVIQUE

Rattaché au Groupe de Recherche Thématique (GRT) AGRH

" GRH, Transformation Numérique, IA & Métavers "

« LA NOTION D'EMPLOYEURABILITÉ :

REGARDS CROISÉS ENTRE RECHERCHE ET PRATIQUE »

Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Frédéric FAURE et Henri ZIMNOVITCH

Date limite de soumission 31 Mai 2025

La notion d'employeurabilité interroge la capacité des entreprises et des associations à être de bons employeurs et à créer de l'emploi durablement. Ce néologisme est calqué sur celui d'employabilité qui est la capacité du travailleur à se maintenir en emploi ou à retrouver un emploi (Dietrich, 2018). Les enjeux sont nombreux, allant de l'efficacité opérationnelle à l'équilibre du marché du travail. Ces défis sont exacerbés dans le contexte actuel, marqué par une économie française en déclin qui pourrait entraîner une hausse du chômage et une réduction des marges de manœuvre des entreprises en matière de responsabilité sociale.¹

Principalement portée par le milieu associatif (Duclos, 2007/2018 ; Pacte Civique, 2020 ; Solidarité Nouvelle face au Chômage, 2022 ; Fédération des acteurs de la solidarité, 2023) et syndical (Fretel, 2012 ; Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, 2022), l'idée d'employeurabilité a influencé certaines politiques publiques de l'emploi [Rapport Borello (2018) sur l'inclusion par l'emploi ; Rapport Guilluy de préfiguration de France Travail (2023)]. Dans le milieu académique, la notion d'employeurabilité introduite par Peretti (2015) dans le dictionnaire des Ressources Humaines, a été peu explorée (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2015/2018 ; Urasadettan et Schmidt, 2020/2023 ; Béraud et Higélé, 2020 ; Faure, 2023).

Cause ou conséquence de cette faible diffusion de la notion d'employeurabilité dans la littérature scientifique francophone mais également internationale (Moore et al., 2020 ; Liu et al., 2023 ; Humayun et al., 2024), elle ne fait pas l'objet d'une caractérisation précise et « *dans la pratique, les contours de l'employeurabilité restent encore flous* » (Urasadettan et Schmidt, 2020, p. 99). Ce flou se traduit par des approches différenciées en fonction des auteurs. Une première approche est axée sur l'attractivité et la fidélisation des candidats/salariés, que ce soit au niveau d'une entreprise (Peretti, 2018) ou d'un territoire (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2015/2018). Dans cette approche, des recouvrements avec les notions de marketing RH ou interne (Gréselle-Zaïbet et Siadou-Martin, 2019) et de marque employeur (Gréselle-Zaïbet, 2024) sont évidents. Les pratiques associées portent essentiellement sur les processus RH de recrutement et d'intégration permettant de capter le plus efficacement les "talents" sur le marché du travail.

Mais d'autres approches de l'employeurabilité tendent à un rapprochement d'avec la notion d'inclusion dans l'emploi (Auvin et Keruzec, 2021 ; Bonnetier et Vendramin, 2025). Est ici considérée la capacité des employeurs à intégrer des personnes éloignées de l'emploi par leur manque de marqueurs d'employabilité. La responsabilité des employeurs dans le chômage de longue durée est ainsi pointée, et l'employeurabilité peut alors passer par un « *apprentissage organisationnel en termes de management et de gestion des ressources humaines* » (Duclos, 2020), par une meilleure appropriation de la fonction d'employeur (Urasadettan et Schmidt, 2020), par un appui externe à l'entreprise, notamment à travers le dispositif de médiation active (Auvin, 2021), ou encore par la création d'entreprises à but d'emploi ne devant réaliser aucune sélection à l'embauche (Béraud et Higélé, 2020).

Au-delà des seules pratiques de recrutement, l'employeurabilité consiste, dans d'autres écrits, à mobiliser l'ensemble des processus de gestion de l'emploi et du travail pour proposer aux salariés des emplois durables ainsi qu'un « *cadre de travail offrant des ressources collectives* » (Fretel, 2023) en vue

¹ Lien vers les estimations d'emploi provisoires de l'Insee publiées le 18 décembre 2024 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8306006>

de développer leur pouvoir d'agir ou leur employabilité externe (Faure, 2023). Dans cette approche, l'employeurabilité peut être en partie assimilable aux notions d'"employabilité durable" (Ybema et al., 2020), d'"employabilité supportée" (Loufrani-Fedida et al., 2015) ou à la notion de "responsabilité sociétale d'entreprise", voire à celle de "qualité du travail et de l'emploi" telle qu'issue des sciences économiques (Guergoat-Larivière et Marchand, 2012).

Devant la multitude de méthodes abordées et les chevauchements conceptuels qui en découlent, il est légitime de se demander si la notion d'employeurabilité possède une indépendance conceptuelle et opérationnelle propre. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour la clarifier, l'enrichir et l'opérationnaliser. À cette fin, cet appel à contribution a vocation à répondre à cette interrogation en abordant une multitude d'axes de réflexions et d'applications empiriques :

Sur les enjeux portés par la notion d'employeurabilité :

- La notion d'employeurabilité peut-elle demeurer en surplomb, comme une "notion chapeau" au risque d'être insaisissable ou doit-elle être mieux délimitée, quitte à abandonner certaines facettes, mais pour lui permettre d'acquérir un espace conceptuel spécifique en sciences humaines ?
- Dans quelle mesure l'employeurabilité constitue-t-elle une rupture dans l'analyse du travail, renversant la perspective classique d'une adéquation de la demande à l'offre de travail au profit d'une modification de l'offre de travail en fonction de la demande de travail ?
- Comment l'employeurabilité renouvelle-t-elle la notion de responsabilité de l'employeur définie uniquement d'un point de vue juridique, dans un contexte de transformations profondes du travail diluant les obligations de l'employeur et rendant plus difficile son identification ?

Sur l'opérationnalisation de l'employeurabilité :

- Comment distinguer les pratiques d'employeurabilité d'autres approches relatives à la "qualité du travail et de l'emploi", à l'employabilité supportée, à la marque-employeur, à l'organisation qualifiante ou encore à la RSE ?
- De quelle manière et à quelles conditions l'employeurabilité peut être un levier de performance économique pour l'employeur ?

Sur l'étendue du champ de l'employeurabilité :

- L'employeurabilité concerne-t-elle de la même manière les petites structures et les grandes entreprises, les employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire et les structures à but lucratif ?
- Dans quelle mesure les territoires peuvent-ils s'approprier la notion d'employeurabilité, que ce soit la perspective de les rendre plus attractifs ou de créer des synergies locales profitables ?

D'autres sujets, à condition qu'ils soient en lien avec la thématique centrale de cet appel à contributions, sont les bienvenus. De plus, les propositions de soumission futures devront avoir une application empirique réelle, pour laquelle toutes les méthodologies peuvent être mobilisées à partir du moment où elles permettent d'explorer une problématique de recherche en relation avec la thématique de l'employeurabilité et ainsi contribuer à cette occasion de produire un corpus de connaissances autour de cette dernière.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Auvin, T., Keruzec, D. (2021). L'expérimentation EDNA : la méthode IOD au service de l'intégration professionnelle des étrangers primo-arrivants en France. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai (2), 75-78.
- Béraud, M., Higelé, J. (2020). Quelle place pour l'employeur dans le cadre d'un droit à l'emploi : Réflexion sur l'effacement de l'employeur dans l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée ». *Savoir/Agir*, n°54, 49-56.
- Bonnetier, C. et Vendramin, P. (2025). Les politiques d'emploi en faveur des jeunes. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2626-2627(1-2), 5-104.
- Borello, J.-M., Barfety, J.-B. (2018). Donnons-nous les moyens de l'inclusion. Rapport à la Ministre du Travail.
- Dietrich, A. (2018). Chapitre 3. La relation d'emploi en question. *Dans Management des compétences*. (p. 45 -63). (4^e éd.) Vuibert.
- Duclos, L. (2007). L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : à propos du concept d'employeurabilité, *Metis - Correspondances Européennes du Travail*.
- Duclos, L. (2018) L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives. Commission « Évaluation » du Conseil

- National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP), Paris, 22 mars, DGEFP.
- Faure F. (2023). Le savoir-être dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi : entre employabilité et employeurabilité. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de la Réunion.
- Fretel, A. (2012), Typologie des figures de l'intermédiation. Quelles relations à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? *Document de travail, IRES*.
- Gréselle-Zaïbet, O. (2024). La marque employeur comme levier de promotion d'un écosystème social durable ... in (2024). Regards croisés : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? » *Question(s) de management*, n° 51(4), 133-205.
- Gréselle-Zaïbet, O., Siadou-Martin, B. (2019). Chapitre 20. Réflexions sur les dispositifs organisationnels et RH pour gérer des communautés de consommateurs : à la recherche d'une intelligence collective ? Dans Frimousse, S. et Peretti, J. (dir.), *L'apprenance au service de la performance*. (p. 219 -230). EMS Éditions.
- Guergoat-Larivière, M., Marchand, O. (2012), Définition et mesure de la qualité de l'emploi : une illustration au prisme des comparaisons européennes. *Economie et Statistique*, n°454, 23-42.
- Humayun S., Saleem S., Umer Azeem M., Murtaza G., & Ul Haq I., (2024). Paradigm shift in sustained employability : relevance of workaholism, job insecurity, job crafting, and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management* 35 (16), 2705-2741.
- Liu Y., Fuller B., Hester K., & Chen H., (2023). Authentic leadership and employees' job performance : mediation effect of positive employee health. *Journal of Management Analytics* 10(3), 566-582.
- 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. 97, n° 3, 17-38.
- Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, È. (2018). L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis. *Revue de gestion des ressources humaines*, 110, 18-40.
- Moore K., Hameed Khan M., (2020). Signalling organizational commitment to employability through job advertisements : the communication of HRD practices to young inexperienced job seekers. *Human Resource Development International* 23 (1), 25-45.
- Peretti, J-M., (direction) (2015). *Dictionnaire des ressources humaines*. Vuibert.
- Urasadettan, J., Schmidt, C. (2020). Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? *@GRH*, n°36, 97-117.
- Urasadettan, J., Schmidt, C. (2023). L'appropriation de la fonction d'employeur associatif : Proposition d'une typologie. *Revue française de gestion*, n°313, 37-58.
- Ybema, J.F., Van Vuuren, T., Van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability : implementation, use, and outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, n°31/7, 886-907.

COMITÉ SCIENTIFIQUE

BAHRI KORBI Fadia, MCF, Cnam Paris
 BELGHITI-MAHUT Sophia, MCF HDR, Université Paul Valéry Montpellier
 BENDER Anne-Françoise, MCF HDR, Cnam Paris
 BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, Professeur Émérite, HEC Paris
 BLANCHETTE Cynthia, Professeure associée, ICD BS Groupe IGS
 BOURGAIN Marina, Enseignante-Chercheure, ESC Clermont Ferrand
 DE LA FOUCHARDIÈRE Catherine, MCF, Cnam Paris
 DEJOUX Cécile, PU, Cnam Paris.
 ERHEL Christine, Professeure, Cnam Paris
 FAURE Frédéric, MCF, Université Rennes 2
 FRIMOUSSE Soufyane, MCF HDR, IAE de Corse
 GILSON Adeline, MCF, Université de Toulon
 GOUJON BELGHIT Anne, PU, IAE de Liège
 GRÉSELLE-ZAÏBET Olfa, MCF, Cnam Paris
 HUSSER Jocelyn, PU, IAE Aix Marseille
 JOLIVOT Anne-Gaëlle, MCF, Cnam Paris
 LOUBES Anne, PU, IAE de Montpellier
 LOUFRANI Sabrina, PU, IAE de Nice-Côte d'Azur
 PERRETTI Jean-Marie, Professeur Émérite, ESSEC Business School
 SIADOU-MARTIN Béatrice, PU, Université Montpellier
 URASADETTAN Jennifer, PU, Université Rennes 2
 ZIMNOVITCH Henri, Professeur Émérite, Cnam Paris

DATES ET INFORMATIONS IMPORTANTES

Coordinateurs : Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Frédéric FAURE et Henri ZIMNOVITCH

Longueur indicative des propositions de communication : 4000 signes maximum

Date limite de soumission : **31 Mai 2025**

Date du Colloque au Cnam Paris : **11 Décembre 2025**

Soumission : olfa.zaibetgreselle@lecnam.net - frederic.faure@univ-rennes2.fr

Les propositions de communication prendront la forme d'un résumé de **4 000 signes maximum** (espaces compris, hors bibliographie) présentant notamment la problématique, le terrain / la méthodologie et les principaux résultats. Vous indiquerez le titre de la communication, vos nom et prénom, votre statut, votre appartenance institutionnelle, votre adresse e-mail. **Envoi au plus tard le 31 Mai 2025 à Olfa GRESELLE-ZAÏBET et à Frédéric FAURE.**

Les intervenants seront avertis **le 30 Juin 2025 (acceptation de principe pour colloque)** et le texte final de la communication, d'une longueur maximale de 30 000 signes (espaces compris, hors bibliographie), devra nous parvenir au plus tard le **30 Aout 2025** (les consignes d'envoi et de présentation vous seront adressées avec le retour de la réponse du comité scientifique).

Les coordinateurs soumettront les meilleures contributions au processus d'évaluation du numéro 19 de la revue Entreprise & Société (publication prévue à l'Automne 2026).