

## EMPLOYABILITÉ : QUEL RÔLE DES UNIVERSITÉS DANS L'AMÉLIORATION DE L'EMPLOYABILITÉ DES NOUVEAUX DIPLÔMÉS ? CAS DE L'UNIVERSITÉ D'ORAN 2.

Chahrazed MESTOUR<sup>1</sup>.

Assya KHIAT<sup>2</sup>.

Reçu le : 09/03/2018

Accepté le : 01/02/2019

### Résumé

La problématique de l'employabilité des jeunes se pose avec acuité en Algérie. L'État a entrepris, au fil du temps, des réformes visant à renforcer la promotion de l'emploi et ce, à travers plusieurs dispositifs regroupant des actions et des missions ayant pour finalité la promotion de l'emploi. L'université, quant à elle, a déployé des dispositifs visant l'amélioration de l'employabilité de ses jeunes diplômés. Notre papier constitue une contribution à la problématique de l'employabilité et du rôle que joue l'Université dans ce cadre. Dans une prochaine étape, nous ferons recours à une recherche empirique qui permettra de vérifier l'employabilité des diplômés du Master professionnalisant en Ressources Humaines au niveau de l'Université d'Oran 2.

**Mots clés** : Employabilité, formation, Université, Dispositifs, jeunes diplômés.

### Resume

The problem of youth employability is particularly acute in Algeria. The state undertook, over time, reforms aimed to strengthen the promotion of employment through several devices combining actions and missions aimed at the promotion of employment.

As for the university, it has implemented measures to improve the employability of young graduates. Our paper is a contribution to the issue of employability and the role that the university plays within this framework.

In a next step, we'll make use of an empirical survey, which will make it possible to check the employability of graduates in master professionalization in human resources at the university of Oran 2.

**Key words** : Employability, training, university, devices, young graduates.

---

<sup>1</sup> Doctorante en Gestion et Marketing Ressources Humaines. Université d'Oran 2. Adresse électronique : chahrazed.mestour@gmail.com

<sup>2</sup> Professeur responsable du Doctorat GMRH et du master RHC. Université d'Oran 2. Adresse électronique : doctorat.gmrh@gmail.com

## 1.-Introduction:

Au cœur d'un environnement en pleine mutation, la notion d'employabilité se trouve au cœur des débats socio-économiques. Davantage de travaux ont traité la notion de l'employabilité depuis son apparition au début du 19<sup>ème</sup> siècle (Gazier, 1999; Finot, 2000; Yanat & Bonnet, 2001; Hofaidhllaoui & Peretti, 2013; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013; Bencherqui, Kefi, & Renaud, 2013; Lemoine, 2014; Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015).

En Algérie, la question de l'employabilité a connu un regain d'intérêt depuis quelques années. Cette situation pose le problème de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes aspirants à l'emploi dans une double perspective. D'une insertion dans le tissu socioprofessionnel et d'une contribution à la production de la richesse nationale.

La mise en œuvre, de l'État, des programmes et dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle tentent d'améliorer, sérieusement, l'employabilité des jeunes (Zemali, 2017). De son côté, les universités en tant qu'acteur de création et de diffusion de savoir (Lemoine, 2014), se sont retrouvées au cœur des politiques de développement économique. Le système universitaire algérien ne fait pas l'exception dans ce cadre. Plusieurs universités, à travers le territoire national, se sont lancées dans des réflexions autour de la question de l'employabilité (Zemali, 2017); notamment l'université d'Oran, qui a procédé à la mise en place de programmes et dispositifs visant à rapprocher les étudiants du monde des entreprises et à faciliter leurs employabilités dans le marché du travail (Lemoine, 2014).

A la suite de la revue de littérature notre problématique de recherche consiste à nous interroger sur la mise en place et l'organisation de ces programmes et leurs contributions à l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés ? Formulée de la sorte, cette problématique nous laisse porter une réflexion autour du rôle que joue l'université d'Oran dans l'amélioration de l'employabilité de ses diplômés à travers la création des programmes de formations professionnalisantes et des dispositifs visant l'augmentation de l'insertion des nouveaux diplômés. Dit autrement, nous posons que la création de formations professionnalisantes (H1) et la mise en place des dispositifs et programmes d'accompagnement et aide à l'insertion des diplômés (H2) contribuent à l'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'Université d'Oran.

Ce présent article sera du type conceptuel et aura comme objectif de cerner, dans un premier point, la notion de l'employabilité (son origine et ses types). Nous essayerons de revenir, dans un deuxième temps, sur la contribution de la formation dans l'assurance de l'employabilité afin de passer par la suite à l'intervention de l'État à travers les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle. Pour achever par la dernière partie où nous proposons de revoir certains programmes, mis en place par l'université d'Oran, visant l'accompagnement des étudiants dans leurs démarches d'insertion dans le monde du travail.

## 2.- Employabilité : Concept clé en mutation

Le débat sur la question de l'employabilité a constamment été d'actualité. Ce concept, qui est né au début du 19<sup>ème</sup> siècle, en Angleterre, puis développé aux États Unis, suite à l'accroissement des chômeurs dans les années 1930. Il a suscité un regain d'intérêt suite à l'évolution de l'environnement socio-économique des entreprises et à l'évolution de la relation entre l'employeur et salarié (Yanat & Bonnet, 2001). L'employabilité se renvoyait « à l'aptitude à l'emploi pour éviter que des pauvres non motivés, travailleurs occasionnels, indisciplinés et instables ne viennent constituer de faux chômeurs »

(Bencherqui, Kefi, & Renaud, 2013, p. 105). Le contexte dans lequel ce concept a été développé, été un contexte marqué par des taux de chômage importants. Il a été conçu, au départ, pour différencier les personnes selon leur aptitude à occuper un emploi. On distingue ceux qui sont «employables» pouvant bénéficier d'un emploi stable et ceux qui sont « inemployables» pouvant bénéficier des aides sociales. Il s'agit ici de l'employabilité dichotomique (Gazier, 1999).

Dans le domaine des sciences de gestion, le concept d'employabilité a suscité beaucoup d'intérêt au courant des années 90 (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013). Cette inspiration envers ce concept est marquée par l'évolution des relations d'emploi, notamment du contrat psychologique entre les salariés et les organisations (marché interne), et la recherche d'une sécurisation active des parcours professionnels sur un marché du travail de plus en plus volatil et exigeant (marché externe). À cet effet, deux nouvelles versions de l'employabilité apparaissent, l'employabilité « *initiative* » et l'employabilité « *interactive* ». L'employabilité initiative est définie comme étant « *la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital humain et de capital social* » (Gazier, 2003, p. 420). Cette approche intègre les attributs psychosociaux des individus au concept d'employabilité. De son côté, l'employabilité interactive est définie comme étant « *la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail* » (Gazier, 1999, p. 11)

En 1940, l'économiste Nixon différencie trois figures sur l'employabilité. La première est l'employabilité technologique, c'est-à-dire les qualités productives de l'individu appréciées par les tests d'aptitude; la deuxième est l'employabilité économique qui correspond aux variations du marché du travail et la troisième est l'employabilité socio-institutionnelle regroupant les aspects conventionnels ou légaux qui régissent l'accès à l'emploi des diverses catégories de travailleurs (Hofaidhllaoui & Peretti, 2013).

Le concept de l'employabilité n'a pas cessé de connaître, au fil du temps, des évolutions, pour prendre aujourd'hui un sens plus étendu et mouvementé. Il ne s'agit plus d'une évaluation au préalable de l'employabilité de la personne, mais plutôt de lui donner les moyens nécessaires pour qu'il puisse développer son employabilité (Finot, 2000) et ce, en maintenant et développant les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines qui leur permettent d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables. Ce qui nous renvoie vers l'employabilité interne perçue, ou encore avec un autre employeur, à savoir, l'employabilité externe perçue (Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015). L'employabilité interne se situe dans le marché de l'emploi interne de l'organisation et elle est étroitement liée à l'individu et ses capacités d'adaptation aux différentes situations de travail à l'intérieur d'une organisation donnée. L'employabilité externe désigne la capacité de l'individu à retrouver un emploi en dehors des frontières de l'entreprise. Elle s'évalue sur le marché du travail conformément aux premières définitions de cette notion (Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015).

Au cours des années 2000, d'autres approches de l'employabilité ont émergé. Il s'agit, notamment, de l'employabilité perçue et de l'employabilité auto-perçue. L'employabilité perçue concerne les croyances des individus quant à leurs possibilités de trouver un emploi. L'employabilité auto-perçue est définie comme étant une évaluation actuelle de la capacité des individus à naviguer dans le monde du travail dans l'avenir (Bencherqui, Kefi, & Renaud, 2013).

Les enjeux du développement de l'employabilité concernent à la fois l'entreprise et le salarié : cette politique forme une opportunité pour l'employé et une nécessité pour la firme (Yanat & Bonnet, 2001). D'une part, elle permet aux salariés d'éviter les licenciements, de développer leurs compétences et de garantir leur avenir professionnel en ayant la possibilité d'accéder à des

opportunités d'emploi plus intéressantes. D'autre part, elle permet à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché en développant son image employeur. Elle lui permet notamment de se procurer d'un avantage compétitif grâce au développement continu des compétences de ses salariés tout en les gardant grâce au développement de leur employabilité interne (Yanat & Bonnet, 2001). Pour que cette politique de développement de l'employabilité réussisse, elle doit être accompagnée par la volonté et la motivation de la part du salarié. L'entreprise et le salarié prennent ainsi une responsabilité conjointe pour réussir cette stratégie (Finot, 2000).

### **3.- Formation-Employabilité : Une relation dialectique**

#### **3.1- Théorie du capital humain**

La théorie du capital humain trouve son origine dans la recherche des déterminants de la croissance. La théorie économique a tenté de trouver une explication à la croissance du PIB en l'attribuant, en premier lieu, aux facteurs travail et capital. Or, l'accumulation de capital et l'accroissement des quantités de travail ne suffisaient pas à expliquer, à eux seuls, la croissance du PIB. Dès lors, Schultz et Denison ont tenté, à partir de 1961, d'évaluer la contribution de l'éducation à la croissance de l'économie. L'amélioration de la qualité du facteur travail et de sa productivité serait susceptible de rendre compte d'une partie du « résidu » de croissance inexplicé. L'éducation a depuis longtemps fait l'objet de questionnements multiples ; « *Il n'y a ni richesse ni force que d'hommes* » disait déjà au XVI<sup>e</sup> siècle un des fondateurs de la doctrine mercantiliste (Bodin, 1576). La terre, le travail et le capital physique étaient, autre fois, les trois facteurs de production distingués par les économistes (Krugman & Wells, 2008). C'est qu'à partir du début des années 60 que l'attention commence à se focaliser sur la qualité et le niveau de formation de la main-d'œuvre (OCDE, 2001). C'est ainsi qu'est apparue la notion de capital humain, introduite par Mincer (1958). Ce concept a été repris dans les travaux pionniers de la théorie du capital humain (Schultz, 1961 ; Becker, 1962 ; 1964 ; Mincer, 1974).

Adam Smith considérait, notamment, l'éducation et la formation comme des exemples types d'investissement humain. Quant à Becker, il donne naissance à la théorie du capital humain en 1964. Il tente alors de le définir comme « *les connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu et qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience* » (Panczuk & Point, 2008, p. 12). Composé essentiellement des connaissances, des compétences, des réseaux et des savoir-faire des collaborateurs (Guillard & Roussel, 2005). Quant à la définition adoptée par l'OCDE dans son rapport de 2001 désigne le capital humain utilisé comme « *les connaissances, les qualifications, les compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* » (OCDE, 2001, p. 18). C'est ce capital qu'ils décident, les collaborateurs, avec plus ou moins de bonne volonté, d'apporter à l'entreprise (Verrier, 2007). Sachant que, « *dans une économie reposant de plus en plus sur l'immatériel, le développement du capital humain est un enjeu essentiel pour les firmes* » (Guillard & Roussel, 2005, p. 6).

G. Becker et T.W. Schultz sont considérés comme les pionniers de cette théorie du capital humain. Les partisans de cette théorie voudraient que le niveau d'éducation des travailleurs ait pour effet d'accroître leurs compétences. Selon la théorie du capital humain, les ressources humaines comprennent un ensemble de « capacités productives » que sont les connaissances, les compétences et les expériences (Panczuk & Point, 2008). Ces dernières, considérées en grande partie acquises par l'instruction et l'expérience, et peuvent également refléter des capacités innées. Le concept de capital humain signifie, quant à lui, que « *les compétences des individus ont une valeur économique, qu'elles peuvent être appréhendées comme un capital à part entière et faire l'objet d'actions d'investissement*

*dans l'optique d'en attendre un retour* » (Autier, 2010). Ainsi, le capital humain d'un individu se définit par les connaissances qu'il a acquises (notamment via la formation) ainsi que par les compétences qu'il détient (Guillard & Roussel, 2010).

La démarche de Becker (1964) consistait toutefois à en combler deux principaux aspects qui sont l'incapacité à fournir une explication satisfaisante de la croissance économique d'une part, et de rendre compte des différences salariales observées sur le marché du travail d'autre part. Becker est parvenu à élaborer une théorie principalement microéconomique dans une construction théorique qu'il baptisa l'« approche économique du comportement humain » (The Economic Approach To Human Behavior, Becker, 1976, cité dans Perruchet, 2005). Elle demeure ainsi une référence dans l'analyse rationnelle des choix individuels en matière de formation. En effet, l'éducation est considérée par Becker comme un investissement en capital humain, au même titre qu'un investissement matériel, dont le rendement serait fonction du coût (direct et indirect) et du gain induit par un temps de formation supplémentaire et ce, en prenant compte que l'individu étant un agent rationnel, arbitrera entre gains présents ou gains anticipés supérieurs suite à une formation. Les travaux de Becker (1964) distinguent deux formes possibles de formation : elle est générale lorsqu'elle permet à son détenteur de la faire valoir sur le marché du travail du fait de sa transférabilité et la formation spécifique quand elle est acquise en entreprise. Elle permet, tout comme la formation générale, d'élever la productivité de l'individu mais uniquement pour l'emploi qu'il occupe au sein de l'entreprise et pas, ou peu, en dehors de celle-ci (Krueger & Lindahl, 1999). Vue sous un autre angle, une population mieux instruite a plus de chances d'être au travail. De meilleurs diplômés appellent par ailleurs des avantages salariaux. Dans certains pays, ces avantages sont très importants, reflétant un éventail de salaire plus grand sur le marché du travail et vraisemblablement une rentabilité plus grande de qualifications particulières. De nos jours, les employeurs sont prêts à payer des primes pour les travailleurs mieux éduqués. Cette prime a connu à travers le temps une augmentation considérable. En 1973, les travailleurs possédant un diplôme tel qu'un master gagnaient seulement 76% de plus que ceux qui n'avaient que leur baccalauréat. En 2003, la prime pour les diplômés supérieurs avait augmenté à 120%. Ce changement est dû principalement aux lois de l'offre et de la demande tel que n'importe quel autre prix lié à un marché (Krugman & Wells, 2008). Les données microéconomiques montrent qu'une année supplémentaire d'étude se traduit par une rémunération en moyenne supérieure de 5 à 15 % (Krueger & Lindahl, 1999).

La théorie du capital humain initiée par Becker a fait couler beaucoup d'encre en connaissant un succès remarquable. Elle obtint le Prix Nobel d'économie en 1992 (Vignolles, 2012). Elle a permis de mieux appréhender les interactions entre les capacités personnelles, l'éducation et le parcours professionnel, les opportunités financières inhérentes au milieu social, et par conséquent, contribuer à l'explication des inégalités de distribution des revenus. Néanmoins, L'analyse de Becker comprend malgré cela des limites notamment le réductionnisme de son approche en négligeant de nombreux aspects tels que la dimension d'intégration sociale de l'éducation, dans la capacité à représenter la réalité et la diversité du monde professionnelle, le rôle que joue les institutions dans l'organisation du système éducatif et de formation, les facteurs socioculturels des agents qui se résument dans la capacité à prendre en considération les aspirations individuelles des salariés ou encore le taux d'actualisation des formations qui demeure essentiel à l'analyse des rendements anticipés de tout investissement (Anthony, 2014).

### **3.2- Le stock de capital humain**

La dernière décennie du vingtième siècle a été marquée par l'apparition de la notion de « la marque employeur », qui désigne la réputation d'une organisation en tant qu'employeur (Barrow & Mosley, 2005). Dès lors, la GRH a tenté de s'associer à une nouvelle discipline managériale pour répondre aux

exigences de la compétitivité des entreprises et leurs dynamismes pour acquérir un capital humain de talent, et c'est au marketing d'apporter de nouvelles techniques de gestion au service de la GRH. Lors des recrutements, les entreprises tentent de chercher des compétences rares et inimitables (Barney, 1991) auxquelles les concurrents n'ont pas accès. C'est seulement dans cette mesure que le capital humain est considéré comme avantage comparatif. Il devient toutefois important de signaler que la manière dont les entreprises gèrent leur capital humain peut également faire la différence. Avec l'assistance des politiques RH cohérentes avec le dynamisme, ainsi que la diversité, l'entreprise arriverait à mobiliser et valoriser son capital humain et ce, en adaptant contrainte aux nouvelles exigences dont l'objectif est d'intégrer et de fédérer son capital humain et de l'impliquer dans la gestion de l'entreprise.

Selon Dominique Foray, l'économie matérielle donne place à l'économie immatérielle. Où, les savoirs, les talents et le capital cognitif sont les seuls capables d'alimenter la croissance de manière durable, et peuvent être à son origine (Bounfour, 1998; OCDE, 2001; Arbaoui, Berass-Brahmi, Foudad, & Khiat, 2012). Ainsi, ils constituent une ressource capitale pour l'entreprise. Au point que leurs disparitions représenteront un enjeu majeur pour cette dernière. Notamment dans un environnement marqué par de sérieux changements (Abraham, Morin, Renaud, Saulquin, & Soparnot, 2011). Étant donné que, tout changement au niveau macroéconomique se répercutera systématiquement au niveau microéconomique. Ce changement exige aux entreprises « *un passage d'une gouvernance traditionnelle à une gouvernance du type managérial* » (Arbaoui, Berass-Brahmi, Foudad, & Khiat, 2012, p. 17). Selon les travaux de (Bounfour, 1998) sur le management des ressources immatérielles, les immatériels constituent un puissant levier de management.

Il s'agit, de nos jours, de la notion du « client interne ». Un client interne volatil qu'il faut attirer et fidéliser. Pour ce faire, les top-managers, comme pour les managers de proximité, cherchent à connaître les attentes de leurs clients internes (Panczuk & Point, 2008). Chose devenue comme étant une problématique stratégique pour l'entreprise. Car, les attentes des collaborateurs se positionnent au centre des problèmes d'attraction et de rétention de ces derniers. « *Depuis quelques années, les employés potentiels seraient de plus en plus sensibles au volet social et sociétal du management... En communiquant sur leur image RSE les entreprises peuvent ainsi accroître leur attractivité sur le marché du travail* » (Abraham, Morin, Renaud, Saulquin, & Soparnot, 2011, p. 6).

Du côté du collaborateur, il contribue avec un capital propre à lui. Ce capital étant le fruit d'une acquisition de connaissances et de qualifications à travers la formation. Une formation qui peut intervenir tout au long de la vie de l'individu et à tous les stades de sa vie. Notamment le fait d'apprendre à apprendre. Avec la possibilité de valider ses acquis professionnels en vue d'obtenir un diplôme ou un certificat de qualification (Roquet & Mebarki, 2012). Un dispositif capable de représenter un enjeu fort de la valorisation de l'expérience est la fidélisation du personnel (Parlier, 2005). En revanche, il existe plusieurs occasions pour le développement du capital humain. Et ce, depuis l'acquisition de connaissances au sein de la famille, en passant par les activités formelles d'enseignement et la formation sur le lieu de travail jusqu'à arriver aux acquisitions informelles, c'est-à-dire sur le tas, dans la vie de tous les jours. Sauf qu'il devient difficile de le transmettre et de le partager quand il s'agit d'un savoir tacite plutôt qu'explicite (OCDE, 2001).

Chaque individu possédant un stock de capital immatériel risque, au fil du temps, de se bonifier ou se déprécier (Guillard & Roussel, 2005). En effet, « *un capital humain qui se déprécie réduit sa capacité à contribuer à la création de richesse de l'entreprise* » (Guillard & Roussel, p. 6). Ceci dit, la dépréciation risque d'être issue d'une insuffisance d'investissement en formation (Guillard & Roussel,

2005). Étant donné que « *les grandes firmes sont davantage préoccupées par la chasse et la fidélisation des compétences rares-capital humain de haut niveau- que par la formation d'une main d'œuvre faiblement qualifiée* » (Guillard & Roussel, Evaluation et développement du capital humain un enjeu clé pour l'audit social, p. 6). Chose qui risque, à priori, d'impacter considérablement l'entreprise en terme de cohésion sociale et assurance du bien être des collaborateurs. Vu que, « *nombreux sont ceux qui considèrent que le rendement non économique de la formation, sous forme d'une amélioration du bien-être individuel et de la cohésion sociale, est aussi important que son effet sur les revenus du travail et sur la croissance économique* » (OCDE, 2001, p. 18).

L'audit social comme le définit Jean-Marie Peretti (2001) comme étant un examen professionnel se basant sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH. Pourra, éventuellement, procéder à une analyse au niveau de l'entreprise de ce type de dépréciation du capital humain et, identifier les outils d'y remédier tels que le recrutement, la formation et la rémunération (Guillard & Roussel, Evaluation et développement du capital humain un enjeu clé pour l'audit social, 2005).

La démarche de l'audit social, au sein de l'entreprise, se résume en l'appui de l'auditeur social sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables et précis de la gestion du personnel. En se basant sur des référentiels normatifs et/ou de référentiels de bonnes pratiques.

Dans ce cadre, l'audit social peut présenter, pour l'entreprise, un outil primordial d'adaptation aux différents changements, au cœur d'un environnement de plus en plus concurrentiel et instable. Comme il tente, également, de proposer des solutions de correction à des différentes situations postérieures afin de garantir la continuité et l'avenir de l'entreprise.

### **3.3- La formation initiale au service de l'employabilité**

Au cœur d'une économie reposant de plus en plus sur l'immatériel, le développement du capital humain se présente comme un enjeu primordial pour les firmes (Guillard & Roussel, 2005). Ce sont les qualités humaines et les compétences qui deviennent les paramètres clés de la réussite des entreprises (Khiat, 2011). Ceci dit, investir dans le capital humain est ce qui assurera à une entreprise sa pérennité (Djefflat, 2008; Khiat, 2011).

Il est reconnu que les politiques de formation englobent l'ensemble des politiques qui visent à améliorer les compétences de l'individu qui lui permettront de retrouver un emploi répondant à ses qualifications ou juste maintenir son emploi actuel. Cette logique traduit une nécessité d'adéquation entre les qualifications acquises par les individus et les qualifications requises sur le marché du travail qui répondent aux besoins des entreprises. De ce fait, la formation initiale ou de base aide les jeunes à s'équiper des connaissances et des compétences nécessaires afin de préparer leur entrée en vie active (Vo Sang, 2009)<sup>3</sup>. Elle peut être une occasion efficace et efficiente pour développer le capital humain

---

<sup>3</sup> Généralement les enseignants dans ces formations initiales sont surtout des professeurs d'université, qui ont opté pour une carrière d'enseignant-chercheur. Dans le domaine de l'enseignement de la gestion, les professeurs peuvent aussi pratiquer en parallèle des activités de conseil. Parfois, des responsables ou dirigeants d'entreprise

de l'apprenant (OCDE, 2001). Elle facilite à l'apprenant la tâche pour décrocher un poste de travail répondant à ses attentes professionnelles et à sa formation initiale (Bencherqui, Kefi, & Renaud, 2013), car une population mieux instruite a plus de chances d'être au travail; améliorant ainsi leur employabilité (Krugman & Wells, 2008). Dans certains pays, des avantages salariaux sont accordés aux populations mieux instruites. De nos jours, les employeurs sont prêts à payer des primes pour les travailleurs mieux éduqués (Krugman & Wells, 2008). Cette prime a connue à travers le temps une augmentation considérable. En 1973, les travailleurs possédant un diplôme tel qu'un Master gagnaient seulement 76% de plus que ceux qui n'avaient que leur baccalauréat. En 2003, la prime pour les diplômés supérieurs avait augmenté à 120%. Ce changement dû principalement aux lois de l'offre et la demande tel que n'importe quel autre prix lié à un marché. (Krugman & Wells, 2008). Les données microéconomiques montrent qu'une année supplémentaire d'études se traduit par une rémunération en moyenne supérieure de 5 à 15 % (Krueger & Lindahl, 1999). Sauf que, pour certains postes, l'expérience professionnelle semble être indispensable ce qui affaiblit le degré de l'employabilité des jeunes diplômés et leur constitue une entrave dans le marché du travail, (Finot, 2012) a affirmé cette idée en soulignant que l'employabilité des jeunes diplômés « *peut être fragile puisque l'acquisition des connaissances est encore souvent réduite chez eux et va s'élargir avec l'expérience. En revanche leur adaptabilité va compenser cette difficulté et leur permettra sans doute de rebondir professionnellement dans d'autres environnements* » (Finot, 2012, p. 57).

Un second facteur impactant l'employabilité des jeunes diplômés est l'inadéquation entre le parcours de formation suivi par les étudiants et les besoins des entreprises. Comme le souligne le ministre du travail, de l'emploi et de la sécurité Sociale Monsieur Mourad ZEMALI *"l'une des raisons identifiées pour le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur réside dans l'insuffisance d'adéquation entre leur cursus de formation et les besoins des entreprises. Les jeunes optent souvent pour des filières universitaires, académiques et rarement professionnelles, avec des perspectives d'emploi limitées ce qui limite ainsi leurs chances d'insertion dans le monde du travail. Par ailleurs, les experts confirment que les parcours d'insertion des jeunes diplômés du supérieur sont souvent d'une complexité croissante. Ceci résulte simultanément des évolutions de l'université d'une part et du marché du travail d'autre part. De nos jours, le diplôme – à lui seul – ne constitue plus une protection contre le chômage"* (Zemali, 2017, p. 5).

#### **4.- Employabilité des jeunes : Préoccupation majeure de l'État**

La question de la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage des jeunes est certainement une des priorités de l'État en conséquence de l'enjeu économique et social qu'elle représente. Dans ce sens, l'Algérie a engagé ces dernières années d'importantes réformes économiques, financières et budgétaires dans un souci d'adaptation de son économie au nouveau contexte international créé par la mondialisation et pour répondre favorablement à la question de la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage des jeunes. Cependant, le terrain semble loin de cette réalité et les obstacles ne semblent pas défrichés car les difficultés rencontrées sur le marché du travail sont à nouveau soulignées par le récent contre-choc pétrolier qui a touché l'Algérie au courant de l'année 2014.

---

qui souhaitent partager leurs connaissances et expérience aux jeunes par la participation aux conférences, à la supervision des stages (Vo Sang, 2009).

Dans ce cadre le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale Monsieur Mourad ZEMALI a souligné à l'occasion de la rencontre "*De l'université au monde du travail*"<sup>4</sup> qu'en vue d'optimiser l'insertion professionnelle des diplômés. Le gouvernement algérien a mis en place des structures ayant comme objectif l'accompagnement et la prise en charge des jeunes dans la vie active, afin d'obtenir des emplois correspondant plus ou moins à leurs profils. Des efforts ont été déployés afin d'investir dans de différents dispositifs publics d'appui à l'emploi pour soutenir la première insertion des jeunes, dans le monde du travail, notamment des diplômés de l'enseignement supérieur (Zemali, 2017). Cet effort s'est traduit, par la mise en œuvre du Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) géré par l'ANEM à partir de 2008, et les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat gérés par l'ANSEJ et la CNAC, respectivement en 1997 et 2004, auxquels viennent s'ajouter les dispositifs gérés par le secteur de la Solidarité Nationale (Zemali, 2017).

Parmi les dispositifs qu'a engagés l'État dans le cadre de lutte contre le chômage, se trouve le programme AFEQ (Programme d'Appui Formation-Emploi-Qualifications). Ce dernier a débuté en Algérie dès l'année 1989. L'objectif principal sur lequel le programme repose, est l'assurance d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi. Le moyen d'assurer cette adéquation est l'implication des entreprises et des secteurs économiques dans la formation et l'insertion des jeunes.

Dans la même optique le Projet « Tawdif, de l'Université au monde du Travail » a été lancé. Il s'agit d'une initiative novatrice destinée à améliorer les perspectives d'emploi des diplômés universitaires en Algérie. Il est financé par le Royaume Uni et mis en œuvre par le Bureau de l'OIT pour le Maghreb, en partenariat avec l'Agence Nationale de l'Emploi. Le programme a pour objectif général d'améliorer les perspectives d'emploi pour les diplômés universitaires et fluidifier la transition vers le marché du travail des jeunes diplômés universitaires. Nous pouvons aussi citer le programme PAJE qui est le fruit de la coopération entre la république algérienne démocratique et populaire et l'union européenne. Cette coopération est née d'une convention qui a été signée en décembre 2012. Ce programme s'inscrit dans le cadre d'amélioration de l'efficacité et de la cohérence intersectorielle des dispositifs d'aide à l'insertion socioprofessionnelle existants, dans une démarche participative entreprise entre tous les acteurs impliqués. Les bénéficiaires de ce programme sont les jeunes de 16 à 35 ans, résidant dans les quatre wilayas pilotes à savoir Annaba, Béchar, Khenchela et Oran, individuellement, ou à travers les associations actives dans le domaine de la jeunesse en lien avec l'insertion socioprofessionnelle. Le programme est placé sous tutelle du Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale en partenariat avec 14 autres ministères (PAJE, 2018).

Cette intervention de l'État nous renvoie à la notion d'intermédiation définie par Barbier comme étant « *un processus d'intervention volontaire sur le marché du travail qui associe programmes et institutions, pour équilibrer les termes de ce marché par un rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi et par une action contra-cyclique par rapport aux mutations qui l'affectent, en particulier au travers de mesures de sécurité en faveur des travailleurs* » (Barbier, 2006, p. 8).

De nos jours, un nombre important des étudiants algériens diplômés chaque année, se heurtent aux obstacles et difficultés du marché de travail. Cette réalité est confirmée par le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale Monsieur Mourad ZEMALI en déclarant "*qu'en 2016, plus de 324.000 diplômés sont sortis des universités algériennes. Cependant, force est de constater que sur le nombre, de plus en plus important, des sortants de l'université qui arrivent sur le marché du travail, un grand nombre est confronté à de sérieuses difficultés d'insertion dans le monde du travail notamment les diplômés en sciences humaines*" (Zemali, 2017, p. 3).

---

<sup>4</sup> Une communication animée le 27/11/2017 sur Alger.

## **5- L'employabilité : Quel rôle de l'université ?**

### **5.1- Professionnalisation des formations supérieures : Cas de l'Université Oran 2**

L'employabilité est une responsabilité dont se partagent plusieurs parties prenantes. L'État représente un des responsables majeurs de cette notion (Thierry 1995) et (Bader 2005). Les politiques gouvernementales et notamment celle de l'éducation ont visé le développement de l'employabilité pour atteindre le plein emploi (Mcquaid & Lindsay, 2005). L'un des moyens déployés dans le cadre de ces politiques d'éducation est la professionnalisation des formations supérieures. Ce phénomène naissant en Algérie a laissé son empreinte, en France, depuis le milieu des années soixante avec la mise en place d'un mouvement continu de créations de diplômes ou de structures à vocation professionnelle. En revanche, la question de la professionnalisation a émergé plus tardivement à la fin des années quatre-vingt (Maillard & Veneau, 2006).

Nous l'avons bien compris, la notion de la professionnalisation des offres de formation n'est pas une préoccupation récente dans le monde. Les missions historiques de l'université qui consistent en la transmission des connaissances, la formation des cadres, la valorisation de la recherche demeurent toujours au centre des préoccupations de l'enseignement supérieur. La préoccupation principale de la professionnalisation des formations universitaires est d'augmenter l'employabilité des jeunes diplômés en leur proposant des formations adaptées aux besoins des entreprises (Lemoine, 2014). La diversification des cursus, l'actualisation des programmes de formation ainsi que l'alternance de la formation entre théorie et pratique sont des outils clés de la réussite de ces formations. Ces outils interviennent dans un souci d'harmonisation des formations avec le marché de l'emploi et de développement davantage de chances d'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Il est évident, donc, que cette création intervient pour répondre aux évolutions des métiers que connaît le monde d'aujourd'hui. Dans ce cadre, le rôle de l'université se résume dans l'élaboration d'une synthèse détaillant les besoins contradictoires ou incertains exprimés par le secteur économique et les évolutions prévisibles des métiers et des emplois (Lemoine, 2014).

Dans ce cadre, la flexibilité de l'université est nécessaire pour permettre une harmonisation formation/emploi optimale en adoptant une coopération intense, diversifiée et régulière entre l'enseignement supérieur, les entreprises et le monde de l'emploi (Lemoine, 2014).

Cependant, une adaptation aux nouveaux métiers et aux nouvelles technologies est l'une des préoccupations essentielles de la professionnalisation de la formation universitaire. Toutefois, une certaine ouverture d'esprit sur les autres spécialités, langues et technologies reste recommandée pour les étudiants pour compléter les connaissances spécifiques et leurs compétences requises.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les mutations technologiques et organisationnelles qu'a connu la GRH ont poussé l'émergence d'outils de gestion afin de s'adapter à ces changements. La formation représente un outil de gestion efficace et pratiques, susceptible de répondre aux préoccupations des dirigeants en matière de mutations et de changements. C'est un moyen efficace pour atteindre les résultats organisationnels d'un côté et stimuler l'engagement des collaborateurs de l'autre côté.

Dans le cadre de la recherche et l'enseignement supérieur, plusieurs parties prenantes ont contribué à l'évolution des missions des ressources humaines en Algérie, telle que les universités, à travers la création de formations spécialisées dans le domaine de la ressource humaine. La faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences commerciales de la ville d'Oran a laissé son empreinte dans ce domaine et ce, avec l'ouverture de deux Masters professionnalisant en ressources humaines. Il s'agit du Master Management des Ressources Humaines et le Master Ressources Humaines et Communication. Créés en 2011 par l'arrêté ministériel numéro 554 du 4 septembre 2011.

Avec comme principaux objectifs la prise en compte des imperfections et des anomalies observées sur le terrain et la prise en compte des actions possibles en intégrant des outils et méthodes RH au cœur d'un environnement en mutation. Un total de 345 étudiants ont été inscrit entre 2011 et 2015 dans les deux Masters. Le tableau-ci dessous nous apporte une visibilité sur le nombre d'inscrits dans chaque Master entre l'année 2011 et 2015<sup>5</sup>.

**Tableau 1 : Évolution des inscrits dans les Masters RH**

Année universitaire	Nombre d'inscrits en Master RHC	Nombre d'inscrits en Master MRH
2011	21	25
2012	15	22
2013	26	31
2014	18	58
2015	26	103

Source : nos soins à partir des données obtenues par l'Université d'Oran 2.

### 5.2- Dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle: Cas de l'Université d'Oran

Le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale Monsieur Mourad ZEMALI a souligné à l'occasion de la rencontre "*De l'université au monde du travail*"<sup>6</sup> de l'importance de la démocratisation de l'accès à l'enseignement, le développement des infrastructures d'éducation, de formation et de recherche à travers le territoire national, qui sont des axes prioritaires des politiques de développement en Algérie. À cet égard, l'Algérie a déployé des moyens et des efforts importants au domaine de l'éducation et de la formation. Dans le domaine de l'enseignement supérieur, le chemin qu'a parcouru l'Algérie est important, ainsi qu'au lendemain de l'indépendance le pays ne disposait que d'une seule université : Alger; alors qu'actuellement le réseau d'institutions universitaires couvre l'ensemble du territoire national. Ce développement du système éducatif supérieur a permis à un nombre de plus en plus important de jeunes Algériens d'accéder à des formations dans toutes les disciplines et spécialités.

Compte tenu du rôle primordial que joue l'université dans l'employabilité, elle tente de trouver des solutions susceptibles d'améliorer l'employabilité des jeunes diplômés, en mettant en place des dispositifs d'insertion professionnelle pour aider les étudiants à trouver un emploi. Dans cette optique, l'université d'Oran a mis en place des dispositifs aidant les étudiants à se rapprocher du monde de l'entreprise et les accompagner dans le monde du travail.

<sup>5</sup> Les données autour des résultats sur les Masters professionnalisant ont été obtenues suite à une étude exploratoire qui a été réalisée par nos soins auprès de l'Université d'Oran 2, et qui s'inscrit dans le cadre de notre préparation de la thèse de Doctorat.

<sup>6</sup> Une communication animée le 27/11/2017 sur Alger.

### 5.2.1- La cellule pour l'emploi

La cellule pour l'emploi est une structure autonome ouverte à tous les étudiants, elle a été créée en 2007 au niveau de l'université d'Oran. Composée uniquement d'étudiants, et juridiquement elle est présidée et encadrée par des enseignants qui ont pour rôle le bon fonctionnement de cette première et l'animation des différents ateliers. Cette cellule a pour mission d'accompagner les étudiants dans la recherche d'emploi en leur dotant d'outils, recommandations et orientations nécessaires dans la démarche de l'insertion professionnelle. Cette mission est concrétisée sur le terrain à travers des ateliers de rédaction de CV et des lettres de motivation, des simulations d'entretiens d'embauches et les techniques de recherche de stages ou d'emplois. Plusieurs moyens ont été déployés pour y parvenir, tels que l'organisation des forums pour l'emploi, la création des partenariats avec les chambres de commerces et de l'industrie et d'autres organismes patronaux et d'emplois afin de disposer d'un annuaire de partenaire; la proposition aux entreprises des candidats jugés qualifiés pour les postes vacants; l'accompagnement des étudiants dans la rédaction d'un plan d'affaire en cas de création d'entreprise; le suivi de l'évolution des étudiants sur le plan professionnel afin d'acquérir une base de donnée statistique à long terme; l'initiation des candidats à la prise de décision et à la flexibilité de travail et l'instauration d'un forum de discussion entre anciens et nouveaux étudiants.

### 5.2.2- Du diplôme à l'emploi

L'université d'Oran a mis en place avec les expériences de Gérard Lemoine un parcours d'insertion professionnelle pour accompagner les étudiants en fin de cursus à la recherche d'emploi et ce dès 2014. Le parcours s'intitule « du diplôme à l'emploi ». Il s'organise, sur le plan pédagogique, sur la base de six étapes attachées à six modules de formation détaillés dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Étapes et objectifs du parcours Du diplôme à l'emploi**

Étapes	Objectifs
La première étape : connaissance de l'entreprise	Aider les étudiants à mieux connaître l'entreprise (son rôle, son organisation, son environnement économique, etc.).
La deuxième étape : mon projet professionnel rêvé	L'objectif est de conduire l'étudiant, par une réflexion structurée, à apprécier son projet et à en tirer les enseignements. Ceci permet à l'étudiant d'explicitier ses motivations, ses centres d'intérêt et d'élargir son espace de choix par la mise en œuvre de méthodes de créativité.
La troisième étape : bilan de compétences	Aider les étudiants à construire leur portefeuille de compétences sur la base d'une réflexion individuelle fondée sur les éléments suivants : leur personnalité, leurs valeurs, leur expérience de vie, leur expérience professionnelle éventuelle (stages pratiques, emplois en période de vacances, etc.) et leur formation. Cette étape permet aux étudiants de rendre leur expérience personnelle, leur parcours de formation, leur savoir, savoir-faire et savoir-être en des compétences valorisables sur le monde du travail.
La quatrième étape est qualifiée de « métiers envisageables ».	Les métiers envisageables sont les métiers compatibles avec le portefeuille des compétences. Elle permet à l'étudiant d'analyser le marché de l'emploi et de confronter ses compétences avec les métiers et les emplois possibles. Ce rapprochement donne à l'étudiant la possibilité de faire le choix entre les emplois identifiés en adéquation avec ses compétences et ses attentes.

La cinquième étape : Apprendre à rédiger	Faire apprendre aux étudiants la rédaction « du curriculum vitae et de la lettre de motivation » dans différentes situations de travail. Cette étape permet à l'étudiant d'améliorer ses capacités à sélectionner, dans son bilan de compétences, celles qui sont cohérentes avec l'offre d'emploi et en même temps à mieux les valoriser dans sa candidature.
La sixième étape : se préparer à l'entretien de sélection et d'embauche	Développer les capacités de l'étudiant à se préparer à l'entretien de sélection et à l'embauche. Ce module permet aux étudiants de maîtriser cet ensemble d'éléments qui sont nécessaires pour leur employabilité.

Source: Nos soins à partir de l'article de (Lemoine, 2014)

L'objectif principal de ce dispositif est d'accompagner et d'améliorer l'employabilité des jeunes diplômés en les dotant d'outils leur permettant une insertion professionnelle efficace en rapport avec leurs compétences et leurs aspirations.

### 5.2.3- Bureau de Liaison Entreprise Université : BLEU

De nos jours, nombreux sont les discours autour du rapprochement de l'université au monde de l'entreprise. Une entrée assez lente, pour l'Algérie, par rapport aux changements et bouleversements que connaît le monde du travail aujourd'hui. Le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale Monsieur Mourad ZEMALI a confirmé cette réalité en soulignant que davantage de projets devront voir le jour afin de renforcer l'encadrement et l'information des étudiants en leur offrant une meilleure visibilité du monde du travail et ce, en accordant aux étudiants qui demeurent des acteurs potentiels du développement durable, les outils et la possibilité de s'investir pleinement dans les grands projets (Zemali, 2017).

Dans le domaine de la coopération Algérienne Université-Entreprise, les relations formelles entre ces deux parties prenantes sont peu nombreuses en dépit de la prise en considération tardive de l'État de cette coopération dans le système d'enseignement supérieur (Zemali, 2017). Néanmoins, un projet a été lancé par certaines universités qui ont commencé à piloter des centres de carrières appelés « Bureau de Liaison Entreprise-Université – BLEU » qui établissent des liens entre elles et les entreprises. Dans ce cadre, le projet vise la mise en place des actions nécessaires afin d'offrir des perspectives d'emploi améliorées pour les diplômés universitaires à travers l'amélioration de leurs compétences en recherche d'emploi, de leur employabilité de base et de leur aptitude à l'entrepreneuriat (Zemali, 2017).

Dans le même contexte, un projet de création de premiers Clubs de Recherche d'Emploi en Algérie, au sein des universités des trois wilayas pilotes (Tlemcen, Bejaia et Biskra). Ce projet permettra d'offrir des recommandations, soutien et orientation pour une meilleure employabilité des jeunes diplômés dans le marché de l'emploi et un accompagnement de qualité pour maîtriser les différentes techniques d'embauche.

L'université d'Oran à l'instar de nombre d'établissements d'enseignement supérieur en Algérie, s'est engagée à renforcer l'ouverture de l'université sur son environnement socio-économique notamment à travers la mise en place d'un **Bureau de Liaison Entreprise et Université (BLEU)** affichant deux missions principales d'approches différentes mais complémentaires, à savoir l'optimisation de l'employabilité et la rapidité d'insertion professionnelle des jeunes diplômés, et développer la culture

entrepreneuriale des étudiants et jeunes diplômés et la représentation d'une interface entre les équipes de recherche et les entreprises et organisations publiques et privées<sup>7</sup>.

Le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale Monsieur Mourad ZEMALI a déclaré que *"les premières réalisations de ce programme sont porteuses de perspectives prometteuses pour l'avenir de la relation Université – Monde du Travail...La mise à disposition de l'Agence Nationale de l'Emploi d'une nouvelle mallette sur les Techniques de Recherche d'Emploi à destination des jeunes, permettra, par ailleurs à 500 conseillers de l'ANEM et personnel universitaire de maîtriser les techniques de recherche d'emploi améliorées."* (Zemali, 2017, p. 7) Il a pour principal objectif de renforcer l'ouverture de l'université sur son environnement socio-économique notamment à travers la valorisation de la recherche scientifique, technique et technologique, et au travers de la pertinence de ses diplômes comme valeurs ajoutées de l'université. Il s'agit d'une structure d'interface rempli à la fois une fonction d'impulsion, de conseil et d'appui aux équipes universitaires comme à leurs partenaires industriels. Il permet d'offrir un ensemble de services, en particulier, des programmes de formation continue adaptés aux besoins des entreprises. Contribuer à faire remonter aux services de formation et de recherche les besoins et souhaits des entreprises. Favoriser le transfert de technologie dans le sens université entreprise. Mettre à la disposition de ses partenaires, les ressources humaines et matérielles nécessaires à la conduite de projets menés en commun. Travailler en étroite collaboration avec les services des stages et de l'insertion professionnelle.

## Conclusion

La problématique de l'employabilité reste une préoccupation majeure de l'État Algérien. De nombreuses réformes visant à renforcer la promotion de l'emploi à travers plusieurs dispositifs regroupant des actions et des missions ayant pour finalité la promotion de l'emploi ont été mises en place. Ces missions se sont traduites, par la mise en œuvre du Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) géré par l'ANEM à partir de 2008, et les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat gérés par l'ANSEJ et la CNAC, respectivement en 1997 et 2004, auxquels viennent s'ajouter les dispositifs gérés par le secteur de la Solidarité Nationale (Zemali, 2017).

Cette recherche se veut être un premier pas dans la compréhension du concept d'employabilité et la capacité de l'université à s'inscrire dans cette optique. Même si le terrain ne semble pas défriché et des contraintes semblent émergées sur le plan structurel, institutionnel ou financier. Néanmoins, nous constatons que l'université possède un potentiel et une volonté importante quant à la mise en place des stratégies orientées vers l'employabilité.

Dans une prochaine étape, nous ferons recours à une étude quantitative qui permettra de vérifier l'employabilité des diplômés en Master professionnalisant en Ressources Humaines au niveau de l'Université d'Oran 2. De ce fait, il serait pertinent de s'intéresser d'une façon détaillée aux programmes que proposent les formations professionnalisantes en ressources humaines au niveau de l'université d'Oran. Et passer par la suite à la mesure du taux d'employabilité des étudiants ayant suivi ces formations. Dès lors, il serait judicieux d'aborder cette question à travers une approche systémique, de façon à élaborer un plan de recherche ambitieux qui se décline en quatre projets :

- L'analyse descriptive du marché du travail Algérien.
- L'analyse de la contribution des mécanismes institutionnels mobilisés par les pouvoirs publics qui favorisent l'émergence de l'employabilité.

---

<sup>7</sup> Via le Site de l'Université d'Oran 1 lien :

[https://www.univoran1.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=452&Itemid=503&lang=FR-fr](https://www.univoran1.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=452&Itemid=503&lang=FR-fr)

- L'analyse des pratiques managériales et de GRH au sein des entreprises qui favorisent le développement l'employabilité.
- Le taux d'employabilité des étudiants ayant suivi une formation professionnalisante en ressources humaines au niveau de l'université d'Oran.

## Bibliographie

Abraham, J., Morin, L., Renaud, S., Saulquin, J.-Y., & Soparnot, R. (2011). LES ATTENTES DES EXPERTS EN MATIERE D'AUDIT SOACIAL. *Audit social et bien-être au travail* (p. 16). Montpellier: IAS.

Anthony, A. (2014, Aout 07). *Apports et limites du capital humain*. Consulté le 2017, sur Pimido: <https://www.pimido.com/sciences-politiques-economiques-administratives/economie-generale/dissertation/apports-limites-capital-humain-133331.html>

Arbaoui, K., Berass-Brahmi, D., Foudad, Y., & Khiat, A. (2012). AUDIT(S) DE LA FRH DITES-VOUS ! *Audit de la fonction ressources humaines dans un contexte de chngement* (pp. 17-27). oran (algérie): IAS.

Barbier, J. P. (2006). *L'intermédiation sur le marché du travail dans les pays du Maghreb, Etude comparative entre l'Algérie, le Maroc et la Tunisie*, Bureau International du Travail,. Geneve.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management* , 17 (1), pp. 99-120.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester : John Wiley & Sons, Ltd.

Bencherqui, D. B., Kefi, k., & Renaud, J. (2013). Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans. *Revue Management & Avenir* , pp. 104-123.

Bounfour, A. (1998). *le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*. France: Dunod.

Djefflat, A. (2008, Septembre). L'Algérie et le défis de l'économie fondée sur la connaissance. *Revue de la Fondation Friedrich Ebert Stiftung* , p. 48.

d'Oran, U. (s.d.). Consulté le 2018, sur Université d'Oran: [https://www.univ-oran1.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=450&Itemid=505&lang=FR-fi#2-champs-d%E2%80%99actions-02](https://www.univ-oran1.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=450&Itemid=505&lang=FR-fi#2-champs-d%E2%80%99actions-02)

Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Insep Consulting Editions.

Finot, A. (2012). *L'employabilité des juniors et des seniors*. Paris: Liaisons.

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior* , pp. Vol.89; 56-64.

Fosseux, S., Salti, S., & Vigny, A. (2010). *Les métiers des ressources humaines*. France: Studyrama.

Gazier, B. (1999). *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*. Paris: Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, n°9903,.

Gazier, B. (2003). *L'employabilité*. Paris: Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuiber, p.418-427.

- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: customer management in service competition*. USA: Wiley.
- Guillard, A., & Roussel, J. (2005). *Evaluation et développement du capital humain un enjeu clé pour l'audit social*. Consulté le janvier 30, 2015, sur [http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1144/josse\\_roussel\\_communications\\_1.pdf?sequence=2](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1144/josse_roussel_communications_1.pdf?sequence=2)
- Hofaidhllaoui, M., & Peretti, J. M. (2013). Diversité et employabilité. *Revue internationale sur le travail et la société*, pp. 26-45.
- Igalens, J., & Peretti, J. M. (2008). *Audit social: meilleur pratiques, méthodes, outils*. Paris: Eyrolles.
- Khiat, A. (2011, mars 10). La GRH en souffrance. *les métiers RH en souffrance des les entreprises algériennes essai de compréhension*. paris, 75, france: ESSEC.
- Khiat, A. (2011). La logique du partage dans l'économie fondée sur la connaissance.
- Krueger, A., & Lindahl, M. (1999). Education for Growth in Sweden and the World.
- Krugman, P., & Wells, R. (2008). *Microéconomie*. New York: Worth publishers.
- Lemoine, G. (2014). Employabilité et insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur : quelques pistes d'action. *Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb*. Kénitra.
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH /2 (n° 7, pp. 13-42.
- Maillard, D., & Veneau, P. (2006). The "Vocationalisation" of university qualifications in France. Political voluntarism, local constructions and teaching practices. Dans *Cahier sur la recherche de l'éducation et le savoir* (pp. 95-119). France .
- OCDE. (2001). *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*. Paris: Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- O'sullivan, K. J. (2010). *Strategic intellectual capital management in multinational organizations*. USA: Business Science Reference.
- Pablos, P. O. (2003). intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (1), pp. 61-81.
- PAJE. (2018). *Programme d'Appui Jeunesse Emploi*. Consulté le 2019, sur <http://www.paje.dz/index.php/programme-d-appui-jeunesse-emploi.html>
- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*. Paris: Eyrolles.
- Parlier, M. (2005). *Gérer les compétences en PME*. Paris: ANACT.
- Peretti, J. (2001). *L'audit Ressources Humaines et Gestion des personnes*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (s.d.). *Audit Social*. Consulté le Mai 25, 2015, sur IAS: [http://www.auditsocial.net/?page\\_id=47](http://www.auditsocial.net/?page_id=47)
- Roquet, P., & Mebarki, M. (2012). Valorisation et validation de l'expérience. Lille, France.

Taibi, G. (2012). Ingénierie de la formation : Le développement de la formation. Oran: Université d'Oran 2.

Verrier, G. (2007). *Réinventer les RH*. France: dunod.

Vignolles, B. (2012). Le capital humain : du concept aux théories. *Regrads croisés sur le l'economie* , pp. 37-41.

Vo Sang, X. H. (2009). *LE ROLE DE LA RECHERCHE EN FORMATION INITIALE ET EN FORMATION CONTINUE DANS LE DOMAINE DE LA GESTION*. Consulté le 2018, sur cidegef: [http://www.cidegef.refer.org/activites/remises/liege/pdf/VO\\_SANG\\_Xuan\\_Hoang.pdf](http://www.cidegef.refer.org/activites/remises/liege/pdf/VO_SANG_Xuan_Hoang.pdf)

Yanat, Z., & Bonnet, M. ( 2001, congrès Andcp décembre juillet). Employabilité: enjeux et défis . *Revue Connaissance et Action* , p. n° 15.

Zemali, M. (2017). Rencontre De l'université au monde du travail. *De l'Université au monde du Travail*. Alger: <http://www.mtess.gov.dz/wp-content/uploads/2017/11/commun-mtess-26-11-2017.pdf>.