

ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LE POTENTIEL INDIVIDUEL ET L'EMPLOYEURABILITÉ

- **L'employeurabilité est définie comme la capacité d'une entreprise à développer l'employabilité de ses collaborateurs, à être une fabrique inclusive de talents. Dans le contexte actuel de l'emploi, c'est devenu une responsabilité essentielle. Cette notion, en miroir de celle d'employabilité, suscite l'intérêt croissant des entreprises soucieuses d'être une entreprise magnétique, capable d'attirer et fidéliser les talents. L'employeurabilité a des enjeux importants pour le fonctionnement du marché du travail et pour la performance des organisations et suscite l'intérêt des chercheurs en gestion des ressources humaines.**

L'employeurabilité : Renouveau de la responsabilité de l'employeur ?

Malgré des enjeux importants pour le fonctionnement du marché du travail et ses différents acteurs, la notion d'employeurabilité et les pratiques permettant de développer l'employabi-



Faire de chaque collaborateur un Serial Learner pour une performance durable.

lité durable de tous les collaborateurs sont encore peu étudiées dans la littérature académique. Le colloque « *La notion d'employeurabilité : regards croisés entre recherche et pratique* » organisé le 11 décembre 2025 au CNAM a permis de croiser les regards entre praticiens et académiques pour faire avancer les réflexions et enrichir les pratiques des organisations. Les travaux des chercheurs et les témoignages d'entreprises sur les pratiques favorisant l'employeurabilité ont nourri des table-rondes et fait ressortir la responsabilité croissante

de l'organisation pour gérer la relation d'emploi de manière efficace et durable et garantir l'employabilité de ses collaborateurs afin de bénéficier d'une marque employeur attractive compte tenu des attentes croissantes des nouvelles générations.

L'employeurabilité interroge la capacité des entreprises à être de « bons » employeurs (FAURE, 2025), à gérer l'emploi durablement, à être suffisamment attractifs, capable d'être une fabrique de talent, de recruter, de développer les compétences et faire vivre les promesses de potentiel individuel dans leur diversité, de s'adapter à la main-d'œuvre disponible, de proposer de bonnes conditions de travail appropriées, d'être une entreprise apprenante qui fait de chaque collaborateur un « *serial learner* » (FRIMOUSSE et PERETTI, 2020). Le terme d'employeurabilité concerne s'intéresser à la capacité des employeurs à gérer la relation d'emploi de manière efficace et soutenable dans le cadre d'une seconde



Jean-Marie PERETTI

PROFESSEUR À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL
ET TITULAIRE DE LA CHAIRE ESSEC
DU CHANGEMENT

approche équilibrée entre salarié et employeur en matière de responsabilité. Ceci entraîne une révision des pratiques de management des talents pour favoriser une approche inclusive permettant de transformer toutes les promesses de potentiel individuel en performance.

Prendre en compte la promesse de potentiel individuel

La gestion des talents s'est construite autour d'une promesse : identifier, attirer, développer et retenir les « hauts potentiels » considérés comme stratégiques pour la performance organisationnelle et les chercheurs se sont intéressés à la détection des potentiels (Mireille BLAESS) ou à l'attribution du potentiel (Véronique de SAINT-GINIEZ) . En valorisant certaines personnes comme « talents », les dispositifs de GRH risquent de figer les trajectoires et de priver les organisations d'une ressource essentielle : la diversité des potentiels.

La thèse d'Olivier FOLIO (2025) s'intéresse à ceux dont le potentiel demeure invisible, sous-estimé ou non reconnu en clarifiant le concept de potentiel perçu, en le distinguant d'autres notions proches comme la compétence, l'aptitude ou le talent. Le potentiel perçu apparaît comme une ressource subjective, latente et évolutive, que les personnes se reconnaissent ou non, et qu'ils peuvent activer de manière différenciée selon leur environnement, leurs aspirations et les formes de reconnaissance reçues.

Sa recherche interroge la manière dont les salariés perçoivent et transforment leur potentiel en performance dans des contextes organisationnels marqués par des contraintes économiques et sociales fortes. Ses résultats ont mis en lumière le rôle central des foci dominants (reconnaissance,

métier, sens, relation, autonomie), entendus comme des orientations motivationnelles privilégiées par les individus dans leur rapport au travail.

Activer le potentiel perçu en performance

Cette recherche permet de modéliser le degré d'activation du potentiel perçu à partir de plusieurs dimensions intersubjectives : la confiance en soi professionnelle, la projection dans l'évolution, la reconnaissance perçue, et la capacité de développement. Cette modélisation ouvre vers « une lecture dynamique du potentiel, qui n'est pas donné une fois pour toutes, mais qui se construit, se négocie, ou se fragilise au fil des interactions et des opportunités ». La thèse apporte des recommandations concrètes pour un management du potentiel humain levier d'une performance globale et durable : adaptation des leviers d'engagement aux foci, construction d'espaces de négociation, formation des managers à la lecture du potentiel, ou encore élargissement symbolique des formes de reconnaissance. Les organisations sont incitées à développer

continuellement les compétences de leurs collaborateurs afin de les rendre « *Serial Learner* », capables de se former et d'apprendre en permanence. Le serial Learning repose sur la proactivité des apprenants et du partage et contribue à renforcer la flexibilité, la capacité d'adaptation et la capacité d'innovation grâce à son impact sur le développement des potentiels.

L'identification des caractéristiques d'un environnement organisationnel plus inclusif et les comportements suscités par la perception de cet environnement mobilisent les chercheurs étudiant l'inclusion au travail. Or, ces auteurs estiment que l'inclusion atteint ses limites si elle se borne aux frontières des institutions et des organisations et en appellent à mieux considérer l'environnement extérieur. Dans cette veine, la GRH-Territoriale (GRH-T) offre un nouveau cadre pour penser des pratiques collectives inclusives (ANGELERQUES et CONDOMINE, 2025). Les pratiques favorisant l'employeurabilité s'inscrivent dans le cadre d'une approche territoriale. &

Références :

- ANGELERQUES G. et CONDOMINE B. (2025). «Le rôle de la GRH-Territoriale dans la fabrique de pratiques inclusives : la sécurisation des travailleurs vulnérables par le groupement d'employeurs ». Revue de gestion des ressources humaines, 137(3), 21-38.
- FAURE, F., Urasadettan, J. et Cucchi, A. (2025). « Qu'est-ce qu'un « bon employeur » ? Caractérisation de la notion d'employeurabilité à partir de la littérature grise ». RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 58, vol. 14(1), 4-20.
- FOLIO Olivier (2025), « De la gestion des talents à la promesse de potentiel individuel » (2025), Thèse de sciences de gestion, soutenue le 10 novembre 2025 à l'université de La Réunion
- FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J.-M. (2020). Apprenance : serial learner et rebel talent. Revue Management & Innovation, 1(1), 27-40.
- GRESELLE-ZAÏBET Olfa, « La notion d'employeurabilité : regards croisés entre recherche et pratique », colloque CNAM Paris, 11 décembre 2025.
- ESTRVAN E. (2025). De l'attractivité des métiers à l'attractivité des organisations Vers un changement de paradigme avec l'approche systémique du management. Les Cahiers de l'Actif, 584-585(1), 47-62. <https://shs.cairn.info/revue-cahiers-de-l-actif-2025-1-page-47?lang=fr>.