

# H.R.Insights #05 EmployabilityInRealLife

DÉFINIR, MESURER ET DÉVELOPPER  
L'EMPLOYABILITÉ POUR FACILITER  
L'ACCÈS À L'EMPLOI



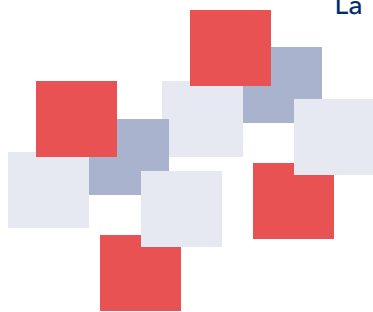
CHAIRE  
COMPÉTENCES,  
EMPLOYABILITÉ  
ET DÉCISION RH

**Saven**

**performanse**  
*soft skills for good*

**Aksis**  
CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

# RÉSUMÉ



La crise économique qui s'annonce met en avant, à nouveau, l'employabilité. En une poignée d'années, cette question a quitté le cercle restreint des laboratoires d'économie pour devenir la clé de voûte des politiques publiques en matière de lutte contre le chômage. Reste à définir ce qu'est réellement l'employabilité et, surtout, comment elle se développe. Quelles caractéristiques un individu doit-il posséder pour rester le moins longtemps possible au chômage ? Comment les a-t-il acquises ? Comment, donc, les développer ?

Dans le vocabulaire ou les pratiques courantes, développer l'employabilité revient à développer les compétences grâce à des actions ponctuelles. L'étude montre l'existence de deux formes d'employabilité.

L'employabilité extrinsèque, c'est-à-dire l'employabilité jugée par un tiers, désigne des caractéristiques internes, générales et, finalement, morales. Être employable c'est, pour autrui, être intelligent et adaptable, mais surtout être « quelqu'un de bien. »

**L'employabilité intrinsèque, c'est-à-dire les caractéristiques qui déterminent réellement un retour rapide à l'emploi, est un processus d'autorégulation :** elle permet aux individus d'évaluer leur situation et de construire des stratégies efficaces. Elle comprend quatre composantes : **la gestion autonome de soi** (capacité à se donner un objectif et un plan d'actions remis en cause spontanément), **l'agence individuelle** (se concevoir comme un acteur pouvant avoir une influence sur les événements), **l'agilité** (facilité à anticiper et s'adapter au changement) et **la résilience** (capacité à réguler ses émotions pour conserver des comportements positifs et optimistes).

L'étude montre que c'est la confrontation à des situations de transition, choisies ou subies, qui est à l'origine des quatre composantes de l'employabilité intrinsèque. Le recours à un accompagnement comme un bilan de compétences permet aussi le développement de ces quatre ressources.



# INTRODUCTION

À l'heure où ces lignes sont écrites, la sortie de la pandémie est en vue. C'est donc le passage de la crise sanitaire à la crise économique qui se profile. Même si, « coûte que coûte », le gouvernement français s'est efforcé d'aider les entreprises, il est évident que des emplois vont être perdus et que des transitions professionnelles nombreuses vont survenir. L'idée d'employabilité est donc plus que jamais mise en avant. En une poignée d'années, cette notion a quitté le cercle restreint des laboratoires d'économie pour devenir la clé de voûte des politiques publiques en matière de lutte contre le chômage. Et, dans le même temps, elle a cessé d'être une probabilité, liée à la conjoncture économique, pour devenir une caractéristique individuelle. Pour faire face à une économie incertaine et à des métiers en transformation, chacun doit être en charge de son employabilité. À l'unisson, les dispositifs conçus par l'État (Conseil en Évolution Professionnelle, Compte Personnel de Formation) sont pensés pour mettre l'individu au centre des responsabilités. Reste à définir ce qu'est réellement l'employabilité et, surtout, comment elle se développe. Beaucoup a déjà été fait pour le développement des compétences. Mais, à compétences égales, sait-on réellement quelles ressources vont faciliter le retour à l'emploi et, idéalement, à un meilleur emploi ? Car il est bien difficile de responsabiliser les individus sans, en contrepartie, leur fournir les moyens d'atteindre cet objectif.

Ce document s'efforce d'éclaircir l'idée d'employabilité. Il fournit des repères historiques pour montrer comment cette notion a pu prendre la place centrale qu'elle occupe tout en restant aussi imprécise, comme si le consensus qui l'entoure était d'autant plus fort que sa définition était faible. Quelques précisions s'imposent donc.

Il existe une employabilité intrinsèque, faite des caractéristiques individuelles qui permettent de retrouver un emploi.

On verra que ces caractéristiques, outre les compétences, sont des capacités d'autorégulation. Mais ces ressources ne sont rien si elles ne sont pas reconnues : sont employables ceux qui, indépendamment de leurs compétences, sont reconnus comme tels. Il existe donc une employabilité extrinsèque : c'est le jugement que porte un recruteur, et qui crée la réelle employabilité. Ce document présente donc deux études. La première, rapide, tente de mettre au jour les règles de l'employabilité extrinsèque : selon quels critères un individu, expert ou non, juge-t-il un autre employable ? La seconde étude, plus approfondie, s'intéresse à l'employabilité intrinsèque. Quelles caractéristiques un individu doit-il posséder pour rester le moins longtemps au chômage ? Comment les a-t-il acquises ? Comment, donc, les développer ?

# L'IRRÉSISTIBLE ASCENSION DE L'IDÉE D'EMPLOYABILITÉ

<sup>1</sup>Ledrut, R. (1986). *Sociologie du chômage*, Paris, PUF

Le concept d'employabilité a germé et mûri dès les années 1970 dans les recherches sur le chômage. Le sociologue Raymond Ledrut la définissait comme « l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un. »<sup>1</sup> Ces travaux fondateurs montrent les lignes de fracture qui feront ensuite l'ambiguïté du concept. Ledrut précise que l'employabilité dépend des conditions générales de l'économie : il existe une employabilité moyenne par pays. Mais, dans chaque pays, certains groupes sociaux possèdent des caractéristiques qui peuvent l'éloigner de la moyenne. Il existe donc une employabilité différentielle qui rend compte des handicaps de certaines catégories sociales.

L'idée d'employabilité va faire irruption dans le débat public au début des années 1980. Elle est alors présentée comme une réponse stratégique à la montée du chômage et, plus précisément, des restructurations. La disparition de nombreux emplois semble peu possible à compenser par l'activité d'entreprises du même secteur. Deux problèmes surgissent. Le premier concerne ceux qui retrouvent un emploi proche de celui qu'ils ont quitté. Même dans ce cas favorable, l'adaptation à un nouvel environnement, une nouvelle culture et de nouvelles méthodes est incertaine. La formation continue, si elle n'est plus balbutiante, n'a guère prévu de développer les compétences au-delà du périmètre du poste occupé. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas encore passée par toutes les entreprises.

Plus fréquemment, la disparition de pans entiers de l'économie pose le problème de la réorientation : les demandeurs d'emploi doivent retrouver un nouvel employeur et surtout un nouveau métier. L'employabilité arrive au premier plan des réflexions. Mais il ne s'agit plus de l'employabilité des économistes et des

sociologues. Car pour les services qui accompagnent les chômeurs, comme Pôle Emploi ou l'APEC, l'échelon d'intervention est celui de l'individu, avec ses ressources et ses freins spécifiques. L'employabilité devient, inexorablement, une caractéristique individuelle. Elle n'est plus un outil macroéconomique mais une grille de lecture des difficultés singulières d'un individu. Elle n'est plus un constat collectif mais un objectif individuel : le développement de l'employabilité permet, par définition, le retour à l'emploi. Ce développement est pensé comme le fruit d'un parcours individualisé, construit en fonction des ressources, des potentiels et des motivations des individus.

Les structures en charge du retour à l'emploi ne sont pas les seules à s'intéresser à l'employabilité. Pour les milieux patronaux, la crise qui s'installe provoque l'effritement du salariat. Elle ouvre une brèche pour remettre en cause les carrières planifiées, les promotions prévisibles et les garanties légales de statut qui les accompagnent. La promesse d'emploi à vie ne semble plus vraisemblable. Elle est remplacée par une promesse en matière d'employabilité : plutôt que de promettre un résultat (l'emploi à vie), les entreprises doivent fournir à leurs salariés les moyens de maintenir leurs compétences pour retrouver un emploi satisfaisant (Article L930-1 du code du travail). Parmi ces moyens : les opportunités de mobilité et la formation professionnelle.

L'Union Européenne se saisit aussi de l'idée d'employabilité. Dans sa volonté régulatrice, elle se préoccupe autant de la compétitivité des entreprises que de l'insertion des chômeurs. Depuis 1997, le processus de Luxembourg oblige chaque pays membre de l'Union à présenter un plan national pour l'emploi. Les mesures en faveur de l'employabilité sont l'un des quatre piliers obligatoires de ce plan. Elles doivent viser à transformer les comportements : l'objectif est de





rendre les bénéficiaires des aides à l'emploi acteurs de leur insertion.

Enfin, l'idée d'employabilité est plutôt bien acceptée par les individus car elle conjugue deux idées consensuelles : d'une part, l'image d'une société occidentale où les emplois sont moins pérennes et d'autre part, l'aspiration de chacun, malgré la raréfaction des opportunités, à une destinée plus épanouissante.

Dès lors, l'idée d'employabilité dépasse la question de l'accompagnement des chômeurs : c'est la clé de voûte des relations entre État, salariés et employeurs (Gautié, 2003). Elle repose sur trois piliers. Le premier est une anticipation permanente des évolutions du marché du travail. La formation et l'orientation tout au long de la vie sont les moyens de cet objectif. En second lieu, l'employabilité concerne tous les individus, de façon anticipatrice, et non les victimes d'une perte d'emploi. Il revient à chacun de gérer son employabilité comme la gestion d'un risque potentiel. Enfin, l'employabilité s'étend au-delà du salariat : être employable désigne la capacité à être actif : salarié ou entrepreneur.

Entre 1970 et 1990, la notion d'employabilité a changé de nature. Pour les économistes et les sociologues qui l'ont conçue, elle mesurait une performance sur le marché du travail : c'était la durée de la période hors emploi. La rapidité ou la lenteur pour retrouver un travail mesuraient donc, en creux, la facilité à retrouver un emploi et donc à être « employable. » Cette performance était la conséquence de dynamiques macroéconomiques et sociales : la croissance ou les discriminations influençaient la durée de recherche d'un emploi. Elle était aussi la conséquence des politiques mises en place par les employeurs précédents des candidats ainsi que de leurs résultats effectifs. Elle était la conséquence des politiques publiques étatiques, régionales ou locales : les choix d'aider certains secteurs économiques ou de créer des aides à l'embauche pour certains groupes sociaux créaient des incitations qui désavantagèrent d'autres groupes. Mais ce premier modèle de l'employabilité a bien changé. La



première mutation concerne le périmètre des responsabilités. L'employabilité est présentée comme une aptitude détenue par un individu. Chacun est donc le gestionnaire de son employabilité. L'employeur est concerné à la hauteur d'une obligation de moyens, non de résultats. Les autres éléments du contexte social sont hors du champ : leur responsabilité n'est pas prise en compte. L'efficacité du marché du travail n'est pas prise en compte non plus, alors qu'elle l'était dans l'approche de Ledrut. Tout se passe comme si les compétences étaient facilement objectivables par les recruteurs ou si les pratiques de sélection étaient toujours performantes. Tel n'est évidemment pas le cas : des causes majeures du chômage sont aussi à trouver du côté des acteurs du recrutement.



# CONCEPT CHERCHE FRONTIÈRES : UNE OU PLUSIEURS EMPLOYABILITÉS ?

Le succès de l'idée d'employabilité tient sans doute au caractère faussement intuitif du terme. Employabilité signifie, littéralement, la capacité à être employable : un objectif certes consensuel. Reste à déterminer ce que signifie être employable, comment l'employabilité se développe et quels sont les acteurs impliqués. Quelques questions fondamentales sont à aborder.

## **Employabilité stock ou employabilité flux ?**

---

L'employabilité est-elle assimilable à un stock de ressources personnelles, acquis au cours de la vie, ou à un processus dynamique par lequel les individus peuvent faire preuve de créativité ? La première possibilité simplifierait l'analyse ; mais elle est évidemment fausse.

## **L'employabilité est-elle un résultat ou les moyens qui permettent de l'atteindre ?**

---

L'employabilité est souvent assimilée à un stock de compétences adaptées aux besoins du marché. Cette vision est insuffisante : elle ne prend pas en compte les comportements d'anticipation qui ont permis, entre autres, d'évaluer ses ressources, de s'orienter vers des métiers nouveaux et d'acquérir des compétences adaptées aux besoins. Cette question a des conséquences opérationnelles

importantes pour les politiques publiques : l'objectif de l'insertion doit-il être de faire accéder un emploi, ou de faire acquérir les ressources qui rendent un individu employable ? Doit-on s'engager sur le résultat (l'emploi) ou les moyens de l'atteindre ? Qui porte la responsabilité de l'employabilité ?

## **L'employabilité interne est-elle différente de l'employabilité externe ?**

---

L'employabilité interne désigne la capacité à changer d'emploi chez son employeur actuel. Elle fait donc appel à des compétences liées au métier mais aussi à une connaissance de l'entreprise et de sa culture. Le candidat à la mobilité interne est rarement un inconnu. Ses comportements et ses attentes ont déjà été observés. Il est donc plus facilement reconnu pour son potentiel (quelle qu'en soit la définition) que pour ses compétences. En résumé, l'employabilité externe reconnaît des compétences, tandis que l'employabilité interne sanctionne une connaissance plus large de l'individu mais moins ses compétences.

## **L'employabilité est-elle seulement intrinsèque ?**

---

Il existe bien une employabilité intrinsèque aux individus : elle désigne leurs capacités productives dans des secteurs, des bassins d'emploi ou des métiers donnés. Mais le candidat n'est pas le décisionnaire ; l'employabilité n'est rien

<sup>2</sup>*Le Peril Jeune : comment les stéréotypes générationnels nuisent à leur employabilité en France.*  
*HRInsights #1, Chaire Compétences, Employabilité et Décision RH, EM Normandie BS (2019)*

si elle n'est pas reconnue ; les compétences ne sont rien si elles sont masquées par des stéréotypes, des croyances ou des discriminations. Par exemple, un précédent HR Insights<sup>2</sup> a montré le rôle de stéréotypes dans l'éloignement de l'emploi de jeunes pourtant très diplômés. Il existe donc aussi une employabilité extrinsèque, définie et reconnue de l'extérieur : c'est la perception, par les recruteurs, de la capacité d'action d'un individu. Cette perception peut-être liée aux comportements des individus en tant que candidats : on peut donc la faire évoluer au moyen des techniques de recherche d'emploi. Mais elle engage aussi plusieurs normes, croyances et stéréotypes : l'employabilité extrinsèque est un jugement, qui exprime une théorie populaire de l'emploi.

# EMPLOYABILITÉ EXTRINSÈQUE

L'employabilité demande à être perçue et reconnue par un ou plusieurs décideurs : la décision des recruteurs, managers opérationnels et autres consultants impliqués, dépend de l'image qu'ils se sont construite des ressources du candidat. Depuis les travaux de Karpik<sup>3</sup>, on sait que cette image est un jugement. C'est un jugement plutôt qu'une évaluation, car la capacité à réussir est modérément prévisible. Seule la confrontation au poste et la réussite objective peuvent démontrer la possession de compétences. En l'absence de ce dispositif, les recruteurs émettent des jugements qui révèlent les théories populaires de l'emploi, c'est-à-dire les caractéristiques à posséder pour être employé.

<sup>3</sup>Karpik, L. (1989). *L'économie de la qualité. Revue Française de Sociologie*, pp. 187-210.

Des recruteurs et des managers ont été invités à estimer l'employabilité d'un candidat de 30 ans qui venait de perdre son emploi de cadre de production dans l'industrie automobile. Les sujets devaient classer les informations concernant ce candidat de la plus à la moins importante pour estimer l'employabilité. Les informations fournies ont été choisies pour appartenir à 2 catégories :

- Le mode de raisonnement qu'elle suggère : raisonnement heuristique (général, stéréotypé, imprécis) ou raisonnement systématique (précis, détaillé, factuel).
- Le type de causalité : causalité interne (l'employabilité dépend de caractéristiques internes aux individus) ou causalité externe (l'employabilité dépend de facteurs externes aux individus).

Le tableau suivant liste ces critères :





## Informations testées

		TYPE DE RAISONNEMENT	
		ANALYTIQUE	HEURISTIQUE
CAUSALITÉ INTERNE		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cause du licenciement</li> <li>• Détail des missions et réalisations</li> <li>• Formations suivies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture générale</li> <li>• Intelligence générale</li> <li>• Profession des parents               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lycée fréquenté</li> <li>• Type de diplôme</li> </ul> </li> <li>• Durée des expériences précédentes</li> </ul>
	CAUSALITÉ EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'offres d'emploi publiées pouvant lui correspondre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données économiques sur le secteur, prévisions de croissance</li> </ul>

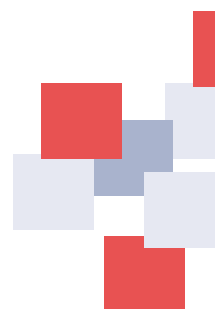
## Classement des informations

RESSOURCES	TYPE
1. Intelligence générale	Heuristique interne
2. Type de diplôme	Heuristique interne
3. Culture générale	Heuristique interne
4. Lycée fréquenté	Heuristique interne
5. Durée des expériences précédentes	Heuristique interne
6. Reconnaissance TH	Heuristique interne
7. Cause du licenciement	Heuristique interne
8. Professions des parents	Heuristique interne
9. Détail des missions et réalisations	Heuristique interne
10. Formations suivies	Heuristique interne
11. Nombre d'offres d'emploi publiées	Heuristique externe
12. Données économiques du secteur	Heuristique externe

La moyenne des rangs de classement de chaque information permet de dégager un classement général et des classements par types de recruteur. Seul le classement général est présenté ici. Les différences entre les trois classements sont mineures.

Pour les recruteurs et managers interrogés, les causes de l'employabilité sont manifestement internes. Elles comprennent surtout des ressources peu opérationnelles (intelligence, culture générale, milieu social d'origine, cause du licenciement...). Les compétences plus mobilisables (missions et réalisations, formations suivies) viennent après. Les données de contexte (nombre d'offres publiées ou données de l'économie du secteur) sont perçues comme les moins importantes. Plus étonnant est de constater la fréquence du raisonnement heuristique. Les recruteurs cherchent prioritairement des informations dont l'interprétation permet à un jugement heuristique de la personne.

Certaines ressources ne sont pas hors sujet : l'intelligence ou la culture ne sont pas inutiles pour être recruté et pour réussir. Elles sont impliquées dans l'autonomie de l'individu et dans sa capacité à faire face à sa recherche d'emploi. Mais, ensemble, les caractéristiques les plus appréciées permettent de dessiner un portrait social et quasiment moral du candidat : le lycée fréquenté, la profession des parents ou la cause du licenciement sont des moyens de savoir si le candidat est « quelqu'un de bien » au regard des normes du monde des affaires. L'employabilité perçue est donc moins une affaire de compétences ou d'opportunités économiques que de capital culturel. Finalement, on est employable parce qu'on le peut (on a l'intelligence et l'expérience nécessaire pour faire face), mais surtout parce qu'on le mérite. Le jugement est au moins autant moral que pragmatique.



# L'EMPLOYABILITÉ INTRINSÈQUE ET SES DÉTERMINANTS

## L'étude

---

L'étude présentée dans ce chapitre repose sur trois principes.

Le premier, repris des travaux de Ledrut, consiste à caractériser l'employabilité comme une performance. Cette approche a plusieurs vertus. Elle permet de comparer ces performances d'individus et donc de tester les variables capables d'expliquer les différences entre eux. Elle distingue donc les effets de l'employabilité (les performances retenues) de ses déterminants (l'employabilité). Trois critères ont été retenus : le temps nécessaire pour retrouver un emploi (durée, en mois, entre deux emplois) (1), la différence de succès objectif entre le poste quitté et le poste rejoint (différence de rémunération annuelle brute et différence de niveau hiérarchique entre les deux postes) (2) et la différence de succès subjectif entre le poste quitté et le poste rejoint (différence de satisfaction entre les deux postes) (3). Plus on est employable, moins on reste longtemps au chômage, plus le nouveau poste permet de progresser : le salaire et le statut sont supérieurs aux précédents, la satisfaction est supérieure à celle ressentie dans le poste précédent.

Le deuxième est de considérer l'employabilité intrinsèque comme la capacité à acquérir, à utiliser et à maintenir des ressources qui permettent la performance professionnelle dans la carrière choisie. C'est donc un processus d'autorégulation<sup>4</sup>.

Il comprend quatre composantes : **la gestion autonome de soi** (capacité à se donner un objectif et un plan d'actions remis en cause spontanément), **l'agence individuelle** (se concevoir comme un acteur pouvant avoir une influence sur les événements), **l'agilité** (facilité à anticiper et s'adapter au changement) et la

<sup>4</sup>Coetzee, M. & Engelbrecht, L. (2020). How Employability Attributes Mediate the Link Between Knowledge Workers' Career Adaptation Concerns and Their Self-Perceived Employability. *Psychological Reports*, 123, 4, pp. 1005-1026.



**résilience** (capacité à réguler ses émotions pour conserver des comportements positifs et optimistes). Des échelles de mesure de ces 4 composantes ont été construites et validées.

Le troisième principe est de rechercher les variables qui pourraient déterminer les trois performances d'employabilité et les quatre régulations de l'employabilité. Ces variables ont été choisies pour refléter les étapes classiques de la scolarité et de la carrière professionnelle, afin de déterminer à laquelle de ces étapes l'employabilité s'acquiert.

### Liste des variables testées

	CARACTÉRISTIQUES	INDICATEURS MESURÉS
ÉTUDES	Niveau de diplôme	Nombre d'années validées après le bac
	Transitions passées	Fréquence de licenciements avant la transition étudiée Fréquence de démissions avant la transition étudiée Outplacement / bilan de compétences
CARRIÈRE PROFESSIONNELLE	Entreprises et contrats	Fréquence CDD, CDI et CTT Fréquence de PME, ETI, grandes entreprises, fonction publique Ancienneté dans l'entreprise précédente
	Âge	Âge
AUTRES VARIABLES	Genre	Genre
	Profession chef de famille	Nomenclature INSEE

L'échantillon testé est composé de 1 490 personnes ayant connu une période de chômage au cours des 36 derniers mois et ayant retrouvé un emploi. Les sujets ont répondu à un questionnaire en ligne en décembre 2020.



## Résultats

---

Les données ont été traitées en deux étapes.

En premier lieu, on a testé l'influence des quatre composantes de l'employabilité intrinsèque sur les quatre performances d'employabilité.

Les quatre dimensions de l'employabilité intrinsèque déterminent les performances d'employabilité.

- Plus les individus obtiennent des scores élevés en gestion autonome de soi, moins leur durée de recherche d'emploi est longue ; leurs revenus, leurs niveaux hiérarchiques et leurs satisfactions sont supérieurs à ceux liés à leur précédent emploi ;
- Plus les individus obtiennent des scores élevés en agence individuelle, moins leur durée de recherche d'emploi est longue ; leurs revenus, leurs niveaux hiérarchiques et leurs satisfactions sont supérieurs à ceux liés à leur précédent emploi ;
- Plus les individus obtiennent des scores élevés en agilité, moins leur durée de recherche d'emploi est longue ; leurs revenus, leurs niveaux hiérarchiques et leurs satisfactions sont supérieurs à ceux liés à leur précédent emploi ;
- Plus les individus obtiennent des scores élevés en résilience, moins leur durée de recherche d'emploi est longue ; leurs revenus, leurs niveaux hiérarchiques et leurs satisfactions sont supérieurs à ceux liés à leur précédent emploi.

## Influence des données socio-biographiques et des événements de carrière sur l'employabilité intrinsèque

(NS : relation non significative ; \* : relation significative ; \*\* : relation significative et forte )

	GESTION AUTONOME DE SOI	AGENCE INDIVIDUELLE	AGILITÉ	RÉSILIENCE
NIVEAU D'ÉTUDES	NS	NS	NS	NS
LICENCIEMENTS	*	*	*	*
DÉMISSIONS	**	**	**	**
OUTPLACEMENT / BC	*	*	*	*
TYPE DE CONTRATS	** (CDD, CTT)	** (CDD, CTT)	** (CDD, CTT)	** (CDD, CTT)
TYPE D'EMPLOYEUR	NS	NS	NS	NS
ANCIENNETÉ	NS	NS	NS	NS
ÂGE	NS	NS	NS	NS
GENRE	NS	NS	NS	NS
CSP FAMILIALE	NS	NS	NS	NS

Selon les données, le niveau d'études, l'âge, le genre ou la CSP familiale ne déterminent pas l'employabilité intrinsèque. Le type d'employeur ou l'ancienneté dans l'entreprise précédente sont, aussi, sans influence.

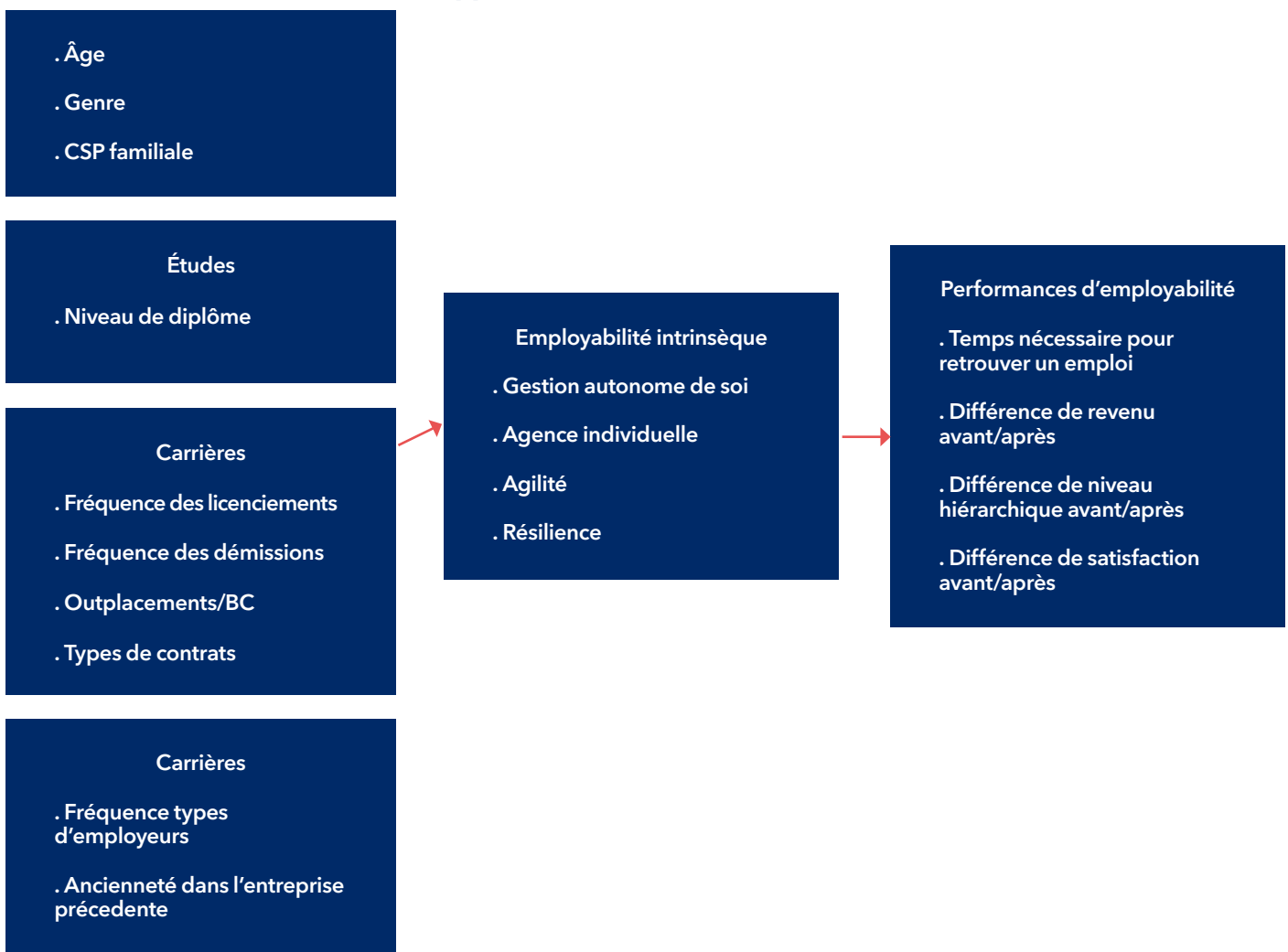
Quatre événements de carrière ont, au contraire, une influence positive et significative : plus les individus ont connu de licenciements et/ou de démissions, plus ils ont bénéficié d'outplacements ou de bilans de compétences, plus ils ont connu de contrats précaires, plus ils ont développé leur employabilité intrinsèque.

Ce résultat est à mettre en lien avec les connaissances théoriques sur les méta-compétences. On sait qu'elles se développent par la réflexivité, c'est-à-dire par l'analyse des événements nouveaux et stressants. On comprend qu'être victime d'un licenciement ou être confronté à des contrats précaires pousse les individus à analyser leur situation et à développer les ressources pour y faire face.

Le cas des démissions est peut-être un peu différent : il faut sans doute déjà posséder des ressources d'employabilité pour démissionner, mais la recherche d'un nouvel emploi contribue encore à les développer. Dans ce cas, l'employabilité intrinsèque est à la fois cause et conséquence des démissions.

Enfin, les accompagnements (outplacements et bilans de compétences) sont des événements propices au développement de l'employabilité, sans doute autant par le transfert des compétences que par la réflexivité et le cadre qu'ils proposent.

**Le schéma suivant rappelle l'ensemble des résultats :**



# CONCLUSION

L'étude apporte trois informations utiles.

L'employabilité extrinsèque, celle du sens commun, désigne des caractéristiques internes, générales et, finalement, morales. Être employable c'est, finalement, être intelligent et adaptable, mais surtout être « quelqu'un de bien. » D'autres caractéristiques internes, comme les compétences, ne sont pas prises en compte. Ce résultat est assez cohérent avec les travaux passés qui ont investigué les explications causales : il est assez courant, dans les sociétés occidentales, d'exagérer le poids causal des individus et de sous-estimer l'influence du contexte social. Il est assez banal, donc, de faire peser sur l'individu la responsabilité de son exclusion et de son employabilité.

Il existe pourtant bien des caractéristiques internes qui déterminent un retour rapide et satisfaisant à l'emploi. Cette employabilité intrinsèque est un processus d'autorégulation : elle permet aux individus d'évaluer leur situation et de construire des stratégies efficaces.

Elle comprend quatre composantes : **la gestion autonome de soi** (capacité à se donner un objectif et un plan d'actions remis en cause spontanément), **l'agence individuelle** (se concevoir comme un acteur pouvant avoir une influence sur les événements), **l'agilité** (facilité à anticiper et s'adapter au changement) et **la résilience** (capacité à réguler ses émotions pour conserver des comportements positifs et optimistes). L'étude montre que ces quatre dimensions ont une influence déterminante sur le temps nécessaire au retour à l'emploi et sur la qualité de l'emploi retrouvé : plus l'individu possède ces quatre ressources, meilleures seront les chances que son poste nouveau soit plus rémunérateur, plus élevé hiérarchiquement et plus satisfaisant pour lui.

Restait à déterminer dans quelles circonstances cette employabilité intrinsèque se développe. Or ces circonstances sont finalement inattendues : ce ne sont ni les contextes familiaux, ni les études qui les développent l'employabilité intrinsèque. C'est la confrontation à des situations de transition, choisies ou subies, accompagnées d'un professionnel idéalement, qui sont à l'origine des quatre composantes de l'employabilité intrinsèque.

L'employabilité intrinsèque se développe donc par la confrontation à des situations concrètement liées aux transitions professionnelles. Ce résultat montre d'abord que c'est, à ce jour, plutôt en réaction aux contraintes que l'employabilité se développe. Préparer les individus à des transitions professionnelles multiples devrait donc être, avant tout, anticiper. Un développement proactif de l'employabilité intrinsèque est à construire

# MÉTHODOLOGIE

## Étude 1 : distribution des âges et du genre dans l'échantillon étudié

	EFFECTIFS (%)	ÂGES MOYENS	ÉCART-TYPE
HOMMES	30 (52%)	36,345	10,79
FEMMES	27 (48%)	35,615	7,36
ÉCHANTILLON COMPLET	57 (100%)	34,81	9,25

## Étude 2 : distribution des âges et du genre dans l'échantillon étudié

	EFFECTIFS (%)	ÂGES MOYENS	ÉCART-TYPE
HOMMES	800 (53,7%)	36,34	10,8
FEMMES	690 (46,3%)	35,6	7,36
ÉCHANTILLON COMPLET	1490 (100%)	36	9,08



# À PROPOS DE LA CHAIRE COMPÉTENCES, EMPLOYABILITÉ ET DÉCISION RH DE L'EM NORMANDIE

La chaire « *Compétences, Employabilité et Décision RH* » apporte un regard scientifique et objectif sur les transformations contemporaines du monde de l'emploi. Elle met en lumière les nouvelles compétences nécessaires aux entreprises pour concevoir des stratégies innovantes et assurer leur croissance.

Elle explore l'évolution des trajectoires professionnelles dans un environnement en mutation rapide, sous l'impulsion des technologies digitales. Elle analyse les différences de carrière en s'attachant aux liens de cause-à-effet avec les comportements des individus et mettra en lumière les processus décisionnels des organisations comme des individus en matière de carrière, de recrutement ou d'emploi. Les leviers d'employabilité, éclairés par les nouvelles ressources offertes par l'exploitation des données, sont également un axe d'étude majeur.

L'ambition de la chaire est ainsi de permettre aux individus et aux organisations d'exercer leurs responsabilités gestionnaires, sociétales et éthiques dans des conditions optimales.



## À PROPOS DE L'EM NORMANDIE

Fondée en 1871 parmi les premières grandes écoles de commerce françaises, l'EM Normandie s'est imposée comme une institution de référence dans le monde des Business Schools. Elle détient les accréditations internationales EQUIS et AACSB. Avec 5 000 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 20 000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur cinq campus, à Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin.

L'EM Normandie forme les managers de demain, futurs gouvernants responsables préparés à la conduite du changement dans un environnement multiculturel, et elle accompagne les salariés et dirigeants d'entreprises tout au long de leur carrière. [www.em-normandie.com](http://www.em-normandie.com)

## À PROPOS DE PERFORMANSE

PerformanSe - filiale du Groupe Julhiet/Sterwen - est spécialisée dans la conception et la commercialisation de tests psychométriques et l'évaluation des soft skills dédiés au recrutement et au développement des talents avec pour objectif d'accroître la performance future de l'entreprise en améliorant son fonctionnement individuel et collectif. [www.performanse.com](http://www.performanse.com)

## À PROPOS DE SAVEN

Saven conçoit et commercialise des outils d'évaluation des ressources cognitives et comportementales. Son ambition est de fournir aux professionnels des ressources humaines les solutions les plus utiles, les plus simples, les plus fiables et les plus déontologiques du marché. [www.saven.fr](http://www.saven.fr)

## À PROPOS DU GROUPE AKSIS

Le groupe AKSIS propose des prestations d'accompagnement à l'évolution professionnelle partout en France. En prenant en compte les besoins et potentiels des individus comme ceux des entreprises, son objectif est d'assurer aux salariés, demandeurs d'emploi ou jeunes, un accès à l'emploi ou à la définition et la mise en œuvre de leur projet professionnel. [www.aksis.fr](http://www.aksis.fr)

## Jean PRALONG

Titulaire de la chaire «Compétences,  
Employabilité et Décision RH»,  
Professeur en RH digitales

E-mail : [jpralong@em-normandie.fr](mailto:jpralong@em-normandie.fr)

## CAEN

9, rue Claude Bloch  
14052 CAEN CEDEX 4  
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

## LE HAVRE

20, quai Frissard  
76087 LE HAVRE CEDEX  
Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

## PARIS

64, rue du Ranelagh  
75016 PARIS  
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

## DUBLIN

Ulysses House  
22-24 Foley Street  
DUBLIN 1D01 W2T2  
Tél. : 00 35 3190 111 75

## OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road  
OXFORD OX1 1SA  
Tél. : 00 44 1865 681 407

**POUR EN SAVOIR +**  
[em-normandie.com](http://em-normandie.com)



**EM**  
NORMANDIE  
MÉTIS LAB

**CHAIRE**  
COMPÉTENCES,  
EMPLOYABILITÉ  
ET DÉCISION RH

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

**NORMANDIE**