



# H.R. Insights

# #04

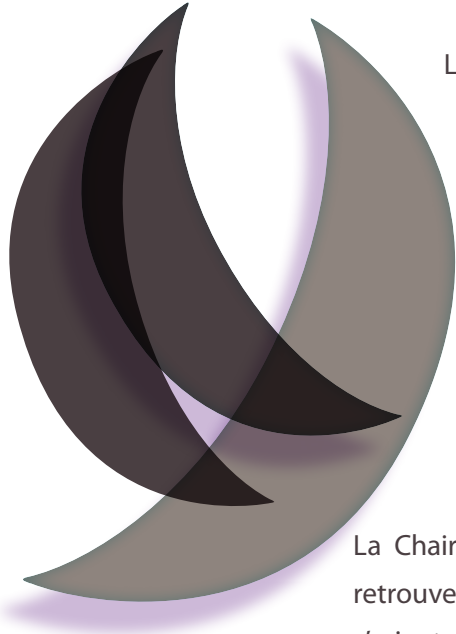
**LA COMPÉTENCE À S'ORIENTER :  
POURQUOI CERTAINS REBONDISSENT  
PLUS VITE QUE D'AUTRES**

**NEOMA**  
BUSINESS SCHOOL

EMPOWERING MANAGEMENT

CHAIRE  
NOUVELLES  
CARRIÈRES

# RÉSUMÉ



Le faible taux de chômage des cadres est un trompe l'œil : le nombre de chômeurs cadres augmente aussi vite que celui des autres ; plus surprenant encore, il y a autant de chômeurs de longue durée chez les cadres que chez les autres actifs.

Dans un monde en changement rapide, le diplôme est donc une protection relative. Quelles sont les caractéristiques qui protègent vraiment du chômage ? Sont-elles véritablement celles qui sont développées par les dispositifs de Pôle Emploi ou de l'APEC ?

La Chaire a conduit une étude qui montre que la différence entre ceux qui retrouvent rapidement un emploi et les autres provient d'une « compétence à s'orienter » bien précise. Cette compétence est une association de huit habiletés et de quatre croyances.

Les huit habiletés sont bien connues (cibler son marché, repérer ses ressources, communiquer, créer des réseaux...) ; elles sont légitimement au cœur des actions de Pôle Emploi et de l'APEC. Mais elles ne suffisent pas : ce « mode d'emploi » de la recherche d'emploi est largement partagé. L'étude montre que la vraie différence entre ceux qui retrouvent rapidement un emploi et les autres provient de quatre croyances fondamentales ; elles déterminent si les individus vont utiliser ou leurs habiletés de recherche d'emploi. Et ces quatre croyances ne sont pas prises en compte dans les dispositifs des acteurs de l'emploi.

Le chômage est évidemment une préoccupation constante et un problème endémique. La population des cadres semble, en moyenne, moins touchée. Le taux de chômage chez les cadres se maintient au-dessous de 4 % tandis qu'il peut atteindre près de 20 % chez les ouvriers non-qualifiés (données INSEE).

Les cadres seraient relativement épargnés du fait de leur haut niveau de formation et de la transférabilité de leurs compétences. Mais cette moyenne rassurante cache des disparités importantes. D'une part, le chômage croît au même rythme chez les cadres que chez les autres. D'autre part, le pourcentage de chômeurs de longue durée (plus d'un an) est, lui aussi, le même chez les cadres et chez les autres catégories d'actifs (40 %). Il est même supérieur à celui des agents de maîtrise (35,2 %).

Pourquoi, à diplôme égal, tous ne sont-ils pas égaux dans la capacité à retrouver un poste ? Comment prendre en charge plus efficacement les demandeurs d'emploi ? Telles sont les questions qu'a voulu aborder la Chaire Nouvelles Carrières de Néoma Business School.

La Chaire a étudié les causes de la diversité des durées de retour à l'emploi des cadres. Pourquoi, à compétences égales, certains étaient plus capables que d'autres de retrouver rapidement un emploi satisfaisant. Cette étude a permis de décrire une « compétence à s'orienter » composée d'habiletés et de croyances.

## L'ANALYSE DES POUVOIRS PUBLICS ET LEURS CONSÉQUENCES

Les politiques publiques en matière d'emploi ont longtemps supposé que le chômage provenait principalement d'un mauvais appariement entre compétences et besoins du marché. Elles ont aussi supposé que la crise économique serait ponctuelle. Les stratégies mises en place pour accompagner les demandeurs d'emploi ont donc visé à permettre aux individus de re-cibler leurs marchés et d'adapter leurs compétences aux besoins des entreprises. La thématique de l'orientation tout au long de la vie a été développée comme une opportunité à saisir : les transitions subies devaient donner à chacun l'occasion de construire une carrière qui lui convienne. Les bilans de compétences (dont l'objectif est de repérer des compétences, de construire un projet professionnel et un plan de formation) sont des exemples parfaits de ces politiques. L'élévation considérable du niveau de qualification est certainement à mettre à leur crédit.

Or, ces politiques publiques changent. Il semble acquis que la crise serait durable et qu'un même individu serait amené à se réorienter plusieurs fois dans sa vie professionnelle. La thématique de l'orientation tout au long de la vie, désormais, est moins motivée par la volonté de permettre à chacun de construire une carrière qui lui convienne que par la nécessité de gérer ces réorientations successives. Les politiques les plus récentes délaissent donc l'idée d'accompagnement ponctuel. Elles visent plutôt à rendre les actifs autonomes dans la gestion de leurs carrières. Le nouveau Contrat d'Évolution Professionnelle, mis sur pieds à l'été 2014, vise à sécuriser les parcours professionnels en permettant à la personne « d'améliorer sa capacité à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement » (Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle).

Une question sous-jacente concerne évidemment la forme à donner à cet accompagnement. Comment décrire cette « compétence à s'orienter » que les politiques publiques cherchent désormais à développer chez les actifs ? Par quels moyens peut-on la développer chez les cadres et chez les autres ? Quelle peut être le rôle des entreprises dans ce processus ?

## HUIT HABILITÉS PLUTÔT PARTAGÉES...

Une stratégie de retour à l'emploi efficace mobilise des étapes classiques : définition d'un projet professionnel puis conception et mise en œuvre d'un plan d'actions. Ces étapes sont largement diffusées par les acteurs de l'emploi et par une vaste quantité de sites internet, blogs et manuels. L'étude a précisé ces étapes et montré l'existence de huit habiletés qui permettent un retour rapide à l'emploi. Ces habiletés sont :

- Identifier ses ressources et les comparer aux attentes du marché. La recherche d'emploi s'apparente à une opération de marketing. Le retour à l'emploi passe par le repérage de ses compétences et le bon appariement avec les possibilités du marché.
- Rechercher des informations utiles et pertinentes sur le marché et les offres. Ceux qui réussissent rapidement savent dénicher des offres ou des informations sur les entreprises qui recrutent *via* divers canaux : sites, blogs, réseaux sociaux etc. Ils évitent de gaspiller leur temps avec des informations pauvres ou inutiles.
- Concevoir des projets diversifiés. Un projet ne suffit pas : ceux qui réussissent se donnent plusieurs objectifs et savent naviguer de l'un à l'autre.
- Hiérarchiser ses projets en fonction de ses préférences mais aussi de ses contraintes. Plusieurs projets sont nécessaires, mais tous ne sont pas des « plans A ». D'autres sont des solutions de secours, moins réalisables ou moins prioritaires. Ils nécessitent un investissement moins fort.
- Concevoir une stratégie pour chaque projet. La formalisation d'un plan d'actions par projet est évidemment une clé de l'efficacité. Certains se donnent des objectifs quantitatifs : nombre de CV envoyés, nombre de nouveaux contacts sur les réseaux sociaux.

- Communiquer son projet. Un discours bien rodé face à un recruteur est déterminant s'il est revu pour s'adapter aux besoins différents de chaque entreprise.

- Bénéficier de soutiens de son entourage. La recherche d'emploi est une épreuve personnelle qui peut affecter la confiance en soi. Communiquer auprès de ses proches permet de s'assurer de leur soutien et, finalement, de bénéficier d'un cadre affectif sécurisant.

- Bénéficier de soutiens de réseaux professionnels. Ceux qui ont connu les périodes de transition les plus courtes ont su sortir de l'anonymat et développer leurs réseaux professionnels pendant leur période de chômage.

Une première surprise est de constater, auprès des 1 490 personnes interrogées, que les demandeurs d'emploi partagent ces habiletés sans grandes différences. En d'autres termes, le "mode d'emploi" de la recherche d'emploi est connu de tous. Leur grande diffusion *via* des manuels, des sites ou des blogs explique sans doute ce consensus. Les récits des individus montrent une progression rapide dans l'acquisition de ces habiletés. Elles sont nécessaires mais non suffisantes.

## ... ET QUATRE CROYANCES QUI FONT LA DIFFÉRENCE.

Les différences significatives entre les individus qui retrouvent rapidement un emploi et les autres ne proviennent pas de la possession d'habiletés. La différence provient plutôt de la capacité à mettre en œuvre ces habiletés.

Quatre schémas cognitifs sont à l'origine de l'engagement effectif dans la mise en œuvre des huit habiletés.

Chacun de ces quatre schémas déclenche la mise en œuvre de deux des huit habiletés. Par exemple, les individus qui pensent que les collègues sont des rivaux ne chercheront pas à obtenir le soutien de leur entourage ou à développer leurs réseaux. Encore, ceux qui pensent que le marché du travail est irrationnel ne verront pas l'intérêt de s'interroger sur leurs ressources et leur appariement aux attentes des entreprises.

Les schémas cognitifs sont des répertoires de connaissances que les sujets ont mémorisé progressivement au cours de leurs vies. Ces connaissances de base constituent la compréhension qu'un individu a de lui-même, du monde et des autres. Ils permettent de comprendre comment un individu interprète le monde qui l'entoure et donc comme il va mobiliser ses compétences pour agir. La notion de schéma rappelle que les compétences ne suffisent pas pour réussir : encore faut-il les utiliser opportunément. La mesure de ces quatre schémas est bipolaire, c'est-à-dire qu'elle positionne chaque individu sur une échelle entre deux extrêmes contraires.

#### 1 • Schéma contribution au travail

Certains sujets ont tendance à se concentrer sur l'excellence technique ; ils définissent ce qu'on attend d'eux avant tout comme l'utilisation d'un savoir précis dans un domaine d'expertise circonscrit. D'autres individus, au contraire, considèrent que leurs contributions n'ont de sens qu'en fonction d'une stratégie d'entreprise.

#### 2 • Schéma relation aux collègues

Certains sujets considèrent qu'elles ne peuvent faire confiance qu'à un nombre limité de collègues – ceux qu'elles connaissent depuis longtemps ou avec qui elles ont travaillé de façon étroite. D'autres personnes, au contraire, vont se représenter l'entreprise comme un réseau de partenaires potentiels. Elles vont s'attacher à découvrir les compétences de leurs collègues et à développer avec eux des relations équitables.

#### 3 • Schémas attentes de carrière et vocation

Certains individus pensent qu'on doit attendre du travail et de la carrière la possibilité de réaliser une « vocation ». D'autres, au contraire, ont un comportement plus opportuniste qui les incite à accepter des postes plus divers.

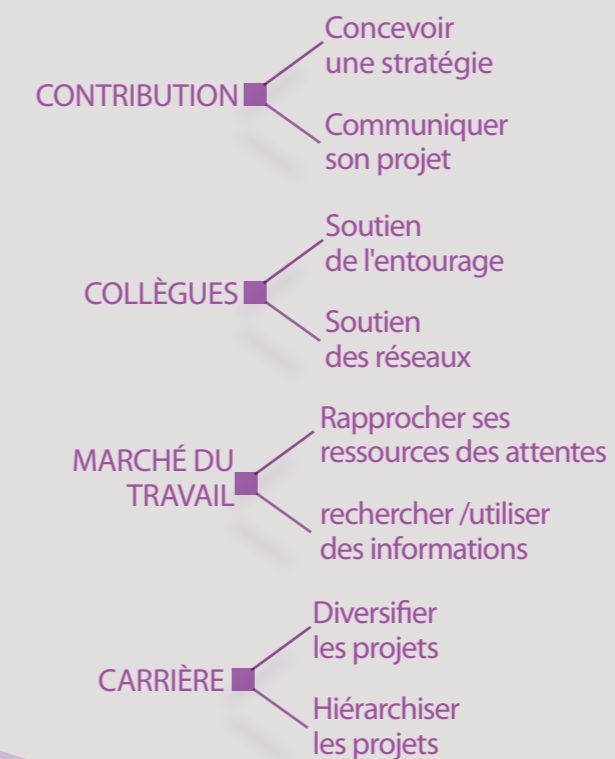
#### 4 • Schéma marché du travail

Certains sujets se sentent en insécurité face au marché du travail. Ils le considèrent comme aléatoire et irrationnel. Au contraire, d'autres vont spontanément considérer que les comportements des entreprises en matière de recrutement ou de carrière sont rationnels.

La relation entre compétences et emploi est forte mais indirecte. Reste à l'individu à gérer sa recherche d'emploi. Il existe donc, en plus des compétences opérationnelles dans un métier donné, à savoir gérer sa transition professionnelle.

### LA COMPÉTENCE À S'ORIENTER

La compétence à s'orienter comprend donc huit habiletés qui sont liées à quatre croyances. Les huit habiletés peuvent aisément être acquises, mais elles ne sont utilisées que si les individus possèdent des croyances adaptées, c'est-à-dire s'ils pensent que les habiletés sont utiles. Pour concevoir une stratégie et communiquer son projet, il faut d'abord partager la croyance selon laquelle chaque entreprise demande des contributions différentes. C'est ainsi que les individus vont être amenés à s'interroger sur les besoins spécifiques des entreprises qui recrutent, et à analyser leurs compétences en fonction de ces besoins. Dans le cas contraire, ils auront des comportements peu efficaces, comme envoyer toujours le même CV sans chercher à l'adapter aux attentes.



## COMMENT ACCOMPAGNER LES DEMANDEURS D'EMPLOI ?

Il semble évident que les actions en faveur du développement des habiletés sont à maintenir. Mais les résultats de l'étude montrent que ce travail est insuffisant si on ne développe pas, en parallèle, une méthode d'intervention sur les schémas. Inutile d'apprendre à un cadre comment développer son réseau relationnel s'il est convaincu que les autres individus sont des rivaux égoïstes. Dans cet exemple, on pourrait parfaitement observer l'acquisition rapide des habiletés à développer un réseau, mais aucune mise en pratique concrète et, finalement, aucune autonomisation de l'individu.

Les travaux antérieurs sur les schémas apportent deux informations essentielles. En premier lieu, les schémas tendent vers la stabilité. Cette stabilité est intéressante car elle montre l'intérêt d'agir dans ce domaine. Il ne s'agit pas de représentations passagères ou d'émotions transitoires. En second lieu, les schémas sont assez facilement modifiables, dans des délais brefs, pourvu qu'un dispositif adéquat soit mis en place. Des techniques d'entretien et, surtout, d'action de terrain existent.

## MÉTHODOLOGIE

### Schémas cognitifs, habiletés et succès

Données recueillies par questionnaire en ligne en septembre 2014. Au total, 1 490 répondants représentatifs de la population des actifs au sens de l'INSEE.

La mesure des quatre schémas a été développée en trois étapes : entretiens selon la technique des incidents critiques, analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, études de validation interne et externe. Les analyses factorielles permettent d'obtenir quatre échelles dont les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,75.

La mesure des huit habiletés a été développée en cinq étapes : entretiens selon la technique des incidents critiques, création de huit échelles, analyses factorielles exploratoires, SEM confirmatoire, études de validation interne et externe. Les analyses factorielles permettent d'obtenir quatre échelles dont les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,80.

Les quatre échelles mesurant les schémas cognitifs et les huit échelles mesurant les habiletés sont significativement liées à la durée de transition (temps en mois entre deux postes), l'évolution hiérarchique, à la rémunération, à la satisfaction et à la qualité de carrière (entre  $p < 5\%$  et  $p < 0,1\%$ ).

Avec le soutien de :

**AIRFRANCE** 

  
**Matmut**



**CHAIRE NOUVELLES CARRIÈRES  
NEOMA BUSINESS SCHOOL**

**CONTACT**

**Jean PRALONG**

Titulaire

[jean.pralong@neoma-bs.fr](mailto:jean.pralong@neoma-bs.fr)

**Chaire Nouvelles Carrières  
NEOMA BUSINESS SCHOOL**

1, rue du Maréchal Juin BP 215

76130 Mont-Saint-Aignan

Tél. : 02 32 82 57 00

<http://chaire.neoma-bs.fr/nouvelles-carrieres/>

Conception graphique : Kmograp