Et si la chance au travail était une compétence ?

L'évolution du rapport au travail dans un marché incertain

Étude Actual group en partenariat avec l'EM Normandie

Résumé

En quelques décennies, **le marché du travail européen a radicalement changé.** Au sortir des Trente Glorieuses, il offrait stabilité et lisibilité : diplômes, âge, genre et parcours professionnels linéaires constituaient des garanties solides. Depuis, **la complexité est devenue incertitude** : digitalisation, plateformes ou intelligence artificielle, entre autres, brouillent la compréhension des métiers, des carrières et des pratiques de recrutement : l'information est contradictoire, insuffisante ou mouvante. Le changement est imprévisible mais rapide. Dans cet environnement ambigu, les repères sociaux-économiques traditionnels perdent progressivement leur pouvoir explicatif de l'accès à l'emploi. **Accéder à un emploi satisfaisant** pourrait être "une affaire de **hasard** et de **chance**," comme le pensent 57,8% des actifs interrogés. Que font ceux, qui, au contraire, estiment que la chance n'a rien à voir avec le hasard ?

L'étude (2781 individus, cadres ou non) montre que trois attitudes s'avèrent décisives pour accéder rapidement à un emploi satisfaisant :

- **croire à un marché de l'emploi accessible** et organisé par des règles compréhensibles,
- **rester flexible et ouvert** aux opportunités professionnelles, plutôt que de s'accrocher à une vocation rigide,
- se sentir **capable d'agir** et auteur de son propre parcours (ou agentivité).

Ces attitudes **divisent par 3 le temps de retour à l'emploi** et **augmentent de 40% la différence de satisfaction** entre le poste quitté et le poste rejoint. L'étude montre aussi l'impact croissant de ces attitudes depuis 20 ans, signe de la montée de l'ambiguïté du marché. Elle montre, enfin, que ces attitudes déterminent les différences de rapport au travail : elles nourrissent l'image que chacun se donne de sa position envers l'emploi et expliquent le morcellement de la population active en fragments dont les comportements sont différents, opposés et parfois hostiles.

Ces trois attitudes forment une compétence qui désigne la **capacité à se mettre en mouvement** sans certitude préalable, **à accepter des signaux ambigus, à apprendre par essais et erreurs et à transformer les aléas en opportunités.** Avoir de la chance n'est pas seulement attendre son tour passivement : c'est **une ressource qui se développe** et dont chacun peut se saisir.

Reste donc à construire les conditions sociales, politiques et organisationnelles de son apprentissage et, donc, à reformuler la manière dont on pense l'orientation, l'insertion professionnelle et la formation initiale.

actual faire du travail une chance

EM NORMANDIE BUSINESS SCHOOL

Introduction

Pendant la Première Guerre mondiale, un détachement de soldats hongrois se perdit dans les Alpes suisses au milieu d'une tempête de neige. Pris au piège dans un environnement hostile, sans nourriture ni repères, ils commencèrent à paniquer et à perdre espoir. Au bout de trois jours, contre toute attente, ils réussirent à retrouver leur chemin et revinrent à leur base. Comment ils avaient réussi à s'orienter ? L'un des leurs avait tout simplement retrouvé une carte dans sa poche : grâce à elle, ils avaient pu retrouver leur chemin. Or on s'aperçut que leur carte était un plan des Pyrénées.

On pourrait évidemment se dire que ces soldats ont eu "de la chance". Mais cette histoire va plus loin[1]. La carte, bien que factuellement erronée, leur a donné un **cadre**, une **direction** et un **espoir**. Quand l'information est incomplète, quand les décisions doivent être prises avec des données imparfaites, l'inaction est souvent plus dangereuse que l'usage d'une mauvaise carte. **Le sens ne préexiste pas à l'action : il se construit à travers elle.**

Depuis les années 2010, le marché du travail ressemble fort à une montagne suisse pour des soldats hongrois ; les individus doivent accepter de naviguer avec des repères imparfaits, en ajustant leur trajectoire au fur et à mesure. Quand les cartes sont rares, les cartes mentales sont utiles. Reste à préciser de quoi elles sont faites. C'est l'objet de cette étude.

1. *Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*

Nouveaux marchés du travail, *nouvelles contraintes pour les actifs*

01

Nouveaux marchés du travail, *nouvelles contraintes pour les actifs*

01

Chercher un emploi et gérer sa carrière sont désormais agir dans l'ambiguïté et construire des opportunités dans l'incertitude.

Depuis le plein emploi des Trente Glorieuses, le marché du travail européen a connu deux mutations majeures.

La première mutation, **amorcée en 1973** et s'étendant **jusqu'en 2010**, a amené ruptures d'emploi, restructurations et progressive tertiarisation. Durant cette période, **les contrats psychologiques se sont reformulés selon une logique transactionnelle :** les échanges entre salariés et employeurs se construisent sur des bases de contreparties explicites, court-termistes et souvent quantitatives. Malgré des transformations profondes, ces évolutions s'inscrivaient encore dans des cycles de changement plutôt longs, permettant aux individus de s'adapter progressivement aux nouvelles réalités organisationnelles et économiques. Le marché était devenu complexe : certes **difficile à appréhender** car conjuguant des contraintes croissantes, mais **rationnel**.

Depuis les années 2010, **l'ambiguïté remplace la complexité.** La digitalisation, l'introduction de l'intelligence artificielle ou la création de nouveaux métiers redéfinissent en permanence et imprévisiblement les contours traditionnels de l'emploi.

Là où les transformations du passé laissaient encore entrevoir une certaine lisibilité, l'ambiguïté génère la confusion, car **les informations disponibles sont contradictoires ou insuffisantes :** aucune règle claire ne semble pouvoir en émerger clairement.

Les outils numériques, censés faciliter la mise en relation entre l'offre et la demande, introduisent en réalité de nouvelles opacités dans le processus de recrutement. Les annonces d'emploi ne reflètent que partiellement la réalité des postes, informent rarement sur les processus de sélection et jamais sur l'intensité de la concurrence ou le nombre de candidats. Les approches directes via réseaux sociaux placent les candidats dans une position passive, tributaire de la visibilité de leur profil, de l'intérêt qu'il suscite chez les recruteurs ou de sa capacité à être correctement identifié par les algorithmes.

Chercher un emploi et gérer sa carrière sont désormais **agir dans l'ambiguïté et construire des opportunités dans l'incertitude.**

En conséquence,

57,8% des actifs français estiment
"qu'avoir un bon emploi est une affaire de hasard.[2]"

Comment se comportent ceux, qui, au contraire, estiment que la chance n'a rien à voir avec le hasard ? La complexité s'apparente à **un problème facile à formuler mais difficile à résoudre.** L'ambiguïté serait plutôt à un puzzle dont les pièces changeraient constamment de forme. La complexité invitait à une analyse rationnelle et patiente. Dans un environnement ambigu, il ne suffit plus d'analyser pour comprendre ; **il faut interpréter, agir sans certitudes et apprendre à évoluer sans cesse dans un paysage mouvant.** Quelles sont les ressources individuelles nécessaires pour y parvenir ?

↓ **"Avoir un bon emploi est une affaire de hasard et de chance"**

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Entre les deux	Plutôt d'accord	Tout-à-fait d'accord
7,5%	17,5	17,2%	20,3%	37,5%

Tableau 1 – Distribution des réponses

2. *Enquête semestrielle Institut EM Roads - EM Normandie, janvier 2025.*

Comment les attitudes envers le marché, la vocation et sa capacité d'action déterminent *l'accès à l'emploi*

02

Comment les attitudes envers le marché, la vocation et sa capacité d'action déterminent *l'accès à l'emploi*

02

Le hasard ne se maîtrise pas. Par contre, des attitudes dans trois domaines sont à considérer pour agir et faire sens face à l'ambiguïté du marché du travail :

• Attitude envers le marché du travail

Pour se confronter à ces incertitudes, il est efficace de **croire que le marché du travail est accessible et ouvert.** Les détenteurs de cette attitude imaginent, par exemple, que des règles logiques et stables organisent le tri et le choix parmi les candidats[3].

↓ "Le marché du travail est fait de règles rationnelles"

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Entre les deux	Plutôt d'accord	Tout-à-fait d'accord
4%	14,7%	40,7%	30,5%	10%

Tableau 2 – Exemple de question de l'échelle et distribution des réponses

• Attitude envers la vocation

La vocation désigne un engagement professionnel porté par un **sentiment d'appel intérieur**, une **conviction profonde** d'être "fait pour" un métier particulier[4].

↓ "Ma priorité, c'est réaliser ma vocation"

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Entre les deux	Plutôt d'accord	Tout-à-fait d'accord
5,2%	11,7%	21,7%	31,5%	30%

Tableau 3 – Exemple de question de l'échelle et distribution des réponses

3. *PRALONG, J. (2020). "Quand le sens prime sur l'expérience : Une étude longitudinale des relations synchroniques et diachroniques entre succès de carrière objectif et schémas de carrière" Revue Internationale de Psychosociologie et de Comportements Organisationnels. XXVI(65).*
4. *PRALONG, J. PERETTI-NDIAYE, M. (2015). "Les avatars de la vocation. Jugements et tactiques dans le recrutement." Management & Prospective, 1.*

• Attitude envers soi et sa capacité d'action

L'agentivité décrit la capacité d'un individu à se penser **acteur de son parcours**, à **faire des choix** et à **initier des actions** pour accéder à un emploi, le maintenir ou en changer. Elle suppose une forme d'autonomie, une volonté de s'impliquer dans sa trajectoire, même dans un environnement incertain[5].

↓ "Quand je réussis quelque chose, c'est grâce à mes efforts"

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Entre les deux	Plutôt d'accord	Tout-à-fait d'accord
6%	17,3%	30%	30%	16,2%

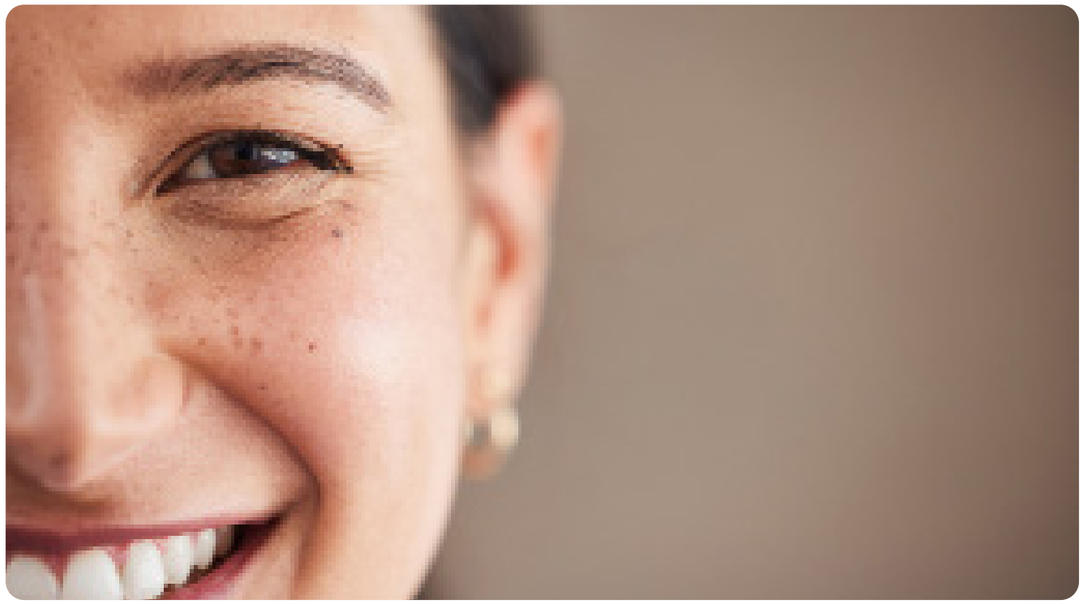
Tableau 4 – Exemple de question de l'échelle et distribution des réponses

Croire en l'accessibilité du marché, relativiser la vocation, et se penser acteur de son parcours : ces trois attitudes façonnent l'accès à un emploi de qualité.

L'étude mesure l'influence de ces trois attitudes sur la **durée du retour** à l'emploi (nombre de mois sans emploi au cours des 36 derniers mois) et sur la q**ualité de ce retour** (différence de satisfaction envers l'emploi avant et après la transition).

Voir tableau 5 Liste des variables testées En annexes page 24

5. *PRALONG, J. (2021). "Employability in Real Life : définir, mesurer et développer l'employabilité pour développer l'emploi." HRInsights #5, Chaire Compétences, Employabilté et Décision RH, EM Normandie BS.*



Voir tableau 6
Influence des attitudes testées
sur le retour à l'emploi
En annexes page 24

La croyance en un marché du travail régi par des règles stables joue un rôle déterminant : elle facilite le retour à l'emploi et provoque la satisfaction post-transition.

Puisque le recrutement est conçu comme relevant de règles stables, alors la recherche d'emploi peut être conçue comme **un processus d'apprentissage de règles par une succession d'essais et d'erreurs.** Le rôle du candidat est de perfectionner ses pratiques de candidature. Les échecs permettent de comprendre en quoi un compétiteur a pu être plus convaincant, et comment, à l'avenir, être un meilleur candidat. En outre, la croyance en l'existence d'un marché du travail ouvert provoque la persistance dans les démarches de candidature, même face à des échecs : si les règles sont rationnelles, il est possible de les comprendre ; les échecs ne sont que provisoires : ils sont des étapes d'apprentissage vers une meilleure compréhension des pratiques à mobiliser pour réussir : ils sont liés à l'absence d'une expérience qui finira bien par advenir.

À l'inverse, l'attachement excessif à une vocation constitue un frein significatif au retour rapide à l'emploi et à la satisfaction.

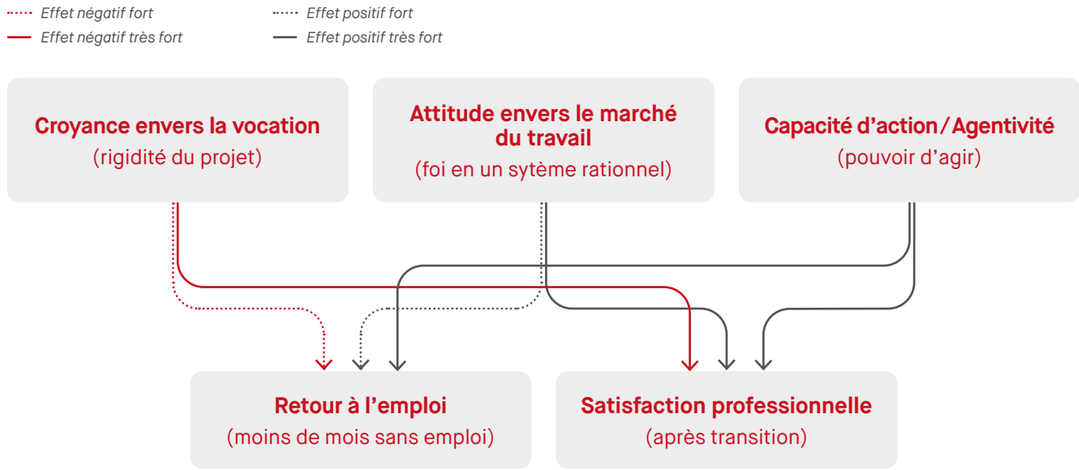
Les personnes trop focalisées sur un emploi idéal mettent davantage de temps à retrouver un poste et manifestent une insatisfaction plus marquée ; leur rigidité limite leur acceptabilité de propositions diversifiées. La vocation peut donner de la force face aux difficultés, mais aussi exposer à la frustration si les conditions d'exercice ne permettent pas de la réaliser pleinement. On sait aussi que les personnes qui croient avoir une vocation surestiment leurs compétences : vocation et don sont corollaires. La croyance en la vocation conduit ainsi souvent à **des choix de carrière erronés,** notamment aller vers des emplois qui ne correspondent pas aux aptitudes réelles de la personne. L'attitude opposée est l'opportunisme : ces individus ne limitent pas leurs projets à un métier unique et sont motivés par **la découverte de fonctions diverses.** Pour eux, voguer à vue ne nuit pas : pour réussir, il faut pouvoir naviguer de poste en poste sans a-priori et se laisser séduire par des propositions inattendues.

Les individus qui croient en **leur capacité d'action** retrouvent plus rapidement un emploi et expriment également une satisfaction supérieure après leur transition professionnelle. Contrairement à une vision passive de l'emploi, où l'individu attend qu'une opportunité se présente, l'agentivité traduit **une dynamique interne :** se renseigner, postuler, se repositionner, oser.

Cette posture active ne garantit pas l'emploi, mais elle en augmente la probabilité. Elle est aussi liée à la confiance en soi, à la capacité de se projeter dans un futur désirable, à faire le lien entre ses compétences et les besoins du marché.

Enfin, **les variables sociodémographiques** traditionnellement considérées comme influentes - âge, genre et niveau d'études - n'exercent **aucun impact significatif** sur les trajectoires observées.

Facteurs psychologiques influençant le retour à l'emploi :



Les personnes dont les réponses se situent dans le quart supérieur (c'est-à-dire les 25 % ayant les scores les plus élevés) en croyance dans l'accessibilité du marché (échelle 1) et en capacité d'action personnelle (échelle 3), et dans le quart inférieur (les 25 % ayant les scores les plus faibles) concernant l'attachement à un idéal professionnel rigide (échelle 2), **retrouvent un emploi plus satisfaisant plus rapidement.**

Elles mettent en moyenne 118 jours (différence de satisfaction avant/après : 16,9%), alors que celles présentant exactement l'inverse (quart inférieur aux échelles 1 et 3, et quart supérieur à l'échelle 2) mettent 363 jours (différence de satisfaction avant/après : -29,5%).

Dit plus simplement, les bonnes attitudes **divisent par 3 le temps de retour à l'emploi** et **augmentent de 40% la satisfaction** envers la transition professionnelle.

Profil aux "attitudes efficaces"

118j
avant retour à l'emploi

+16,9%
de satisfaction avant/après la transition

Profil aux "attitudes dysfonctionnelles"

363j
avant retour à l'emploi

-29,5%
de satisfaction avant/après la transition

Comment l’impact de ces 3 attitudes sur l’accès à l’emploi a évolué depuis *20 ans*

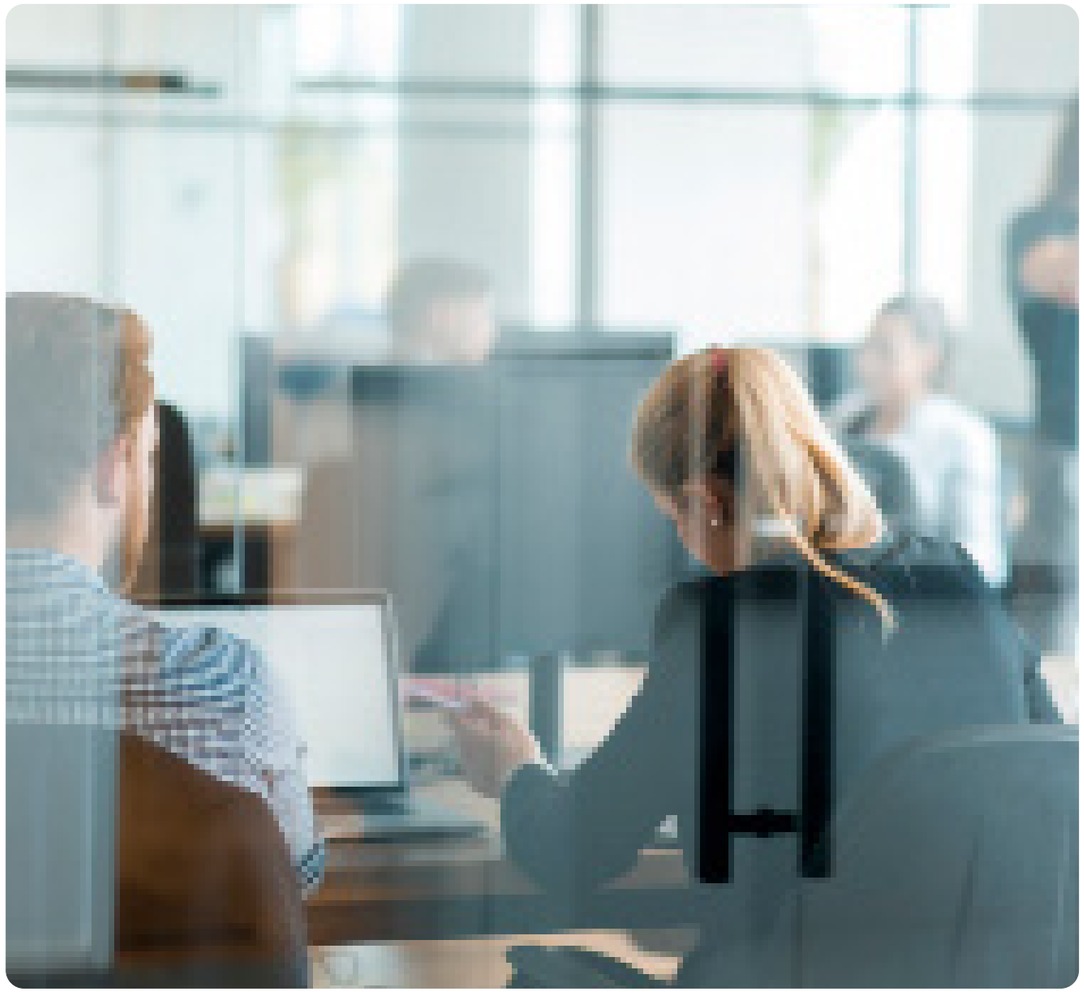
03

Comment l'impact de ces 3 attitudes sur l'accès à l'emploi a évolué depuis *20 ans*

03

Facteur	2006	2015	2025
Attitude envers le marché	■	■	■
Croyance vocationnelle	■	■	■
Agentivité (capacité d'action)	■	■	■
Niveau de diplôme	■	■	
Âge	■	■	
Genre	■	■	

Tableau 7
Évolution de l'influence des 3 attitudes
En annexes page 25



Résultats

- : non significatif
- : Effet significatif faible
- : Effet significatif moyen
- : Effet significatif fort positif (réduit le risque de non-emploi)
- : Effet significatif fort négatif (augmente le risque de non-emploi)

En 2025, ni l'âge, ni le genre, ni le diplôme n'ont d'impact sur la durée de chômage. Ce sont les attitudes qui font la différence.

En 2006, les facteurs les plus fortement corrélés aux périodes de non-emploi sont encore classiques : **l'âge et le genre** ont une influence significative, de même que **le niveau de diplôme.** Les attitudes individuelles ont des effets modérés mais significatifs : croire au bon fonctionnement du marché du travail, avoir une vocation et se sentir acteur de son parcours réduisent légèrement la durée des périodes sans emploi. Le marché est encore structuré par des marqueurs sociaux (jeune âge, masculinité, diplôme).

En 2015, les tendances commencent à évoluer. **Les comportements** prennent davantage de poids. L'attitude envers le marché du travail et la capacité d'action deviennent des facteurs plus déterminants ; **la croyance en la vocation** devient **un frein à l'insertion.**

Le marché change : moins prévisible, plus exigeant en agilité, il valorise **l'adaptation et le réalisme** plus que l'adhésion à une trajectoire idéale. Les effets de l'âge et du diplôme se maintiennent, en voie d'atténuation.

En 2025, la mutation est pleinement visible. Ni l'âge, ni le genre, ni le niveau de diplôme n'ont d'impact sur le nombre de mois sans emploi. **Les attitudes** déterminent les vitesses d'insertion. Croire que le marché est lisible et se sentir capable d'agir sont deux éléments protecteurs contre le chômage. **Entretenir une forte croyance en la vocation est un facteur nettement défavorable** dans un marché devenu incertain, fragmenté et dominé par des logiques d'opportunités.

Comment les attitudes envers le marché, la vocation et sa capacité d’action déterminent *le rapport au travail*

04

Comment les attitudes envers le marché, la vocation et sa capacité d'action déterminent *le rapport au travail*

04

Le rapport au travail d'un individu est l'image qu'il se donne de sa position envers l'emploi.

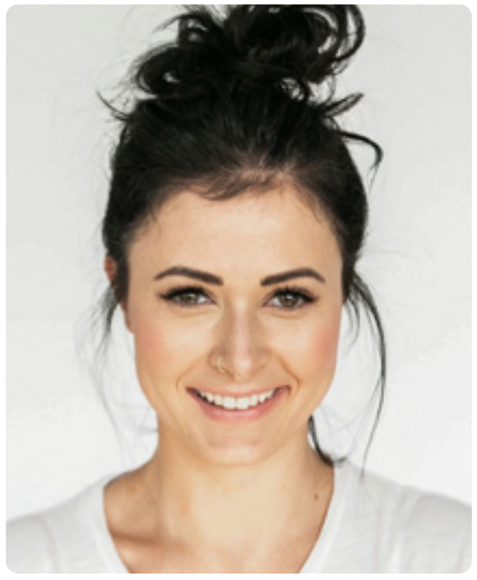
C'est donc l'estimation que construit chacun à partir de perceptions objectives (l'employabilité) et subjectives (confiance en l'avenir). **Quatre types de rapports au travail** dominent dans la population active française. Ils ne se répartissent pas sur un continuum : ce sont des groupes clivés, profondément différents tant par leur employabilité ou leur confiance en l'avenir que par les pratiques effectives qui en découlent[7].

Les décrocheurs

Les décrocheurs sont les moins employables et les moins optimistes. Ils s'imaginent en marge du marché de l'emploi et démunis de moyens pour inverser cette situation.

Les stables pessimistes

Stables par leur employabilité, mais pessimistes dans leur rapport à l'avenir, ils sont animés par une crainte de décrochage d'un emploi stable.



7. Baromètre #2 du rapport au travail : le retour de la défiance. EM Normandie, Actual Group, Le Figaro.

Les stables optimistes

Proches des précédents par leur employabilité, les optimistes considèrent l'avenir comme une source d'opportunités, toujours dans le périmètre stable du salariat.

Les avant-gardistes

Très employables et très optimistes, les avant-gardistes se sentent capables de tirer parti des évolutions sociétales et des mutations économiques. Leur confiance en leurs compétences et en l'avenir les fait privilégier l'expérimentation et les projets à la sécurité ou la stabilité.

Le tableau et le graphique suivants montrent les différences d'attitudes (scores moyens, entre -5 et +5) selon le rapport au travail.

	Décrocheurs	Stables pessimistes	Stables optimistes	Avant-gardistes
Attitude envers le marché	-3,1	-3	2,9	3
Attitude envers la vocation	3,4	2,4	-1,7	-1,1
Attitude envers sa capacité d'action	-1,6	-0,4	2,9	3,9

Tableau 8 – Attitudes selon le rapport au travail

• Les décrocheurs

Ils montrent une **attitude très négative vis-à-vis du marché** (–3,1) : ils perçoivent l'emploi comme un espace fermé, arbitraire, où les règles de sélection échappent à toute logique accessible. En parallèle, leur **attachement à la vocation** est particulièrement fort (+3,4) : le travail est pensé comme une mission ou un appel très circonscrits. Mais cette projection idéalisée entre en contradiction avec leur **faible perception de leur agentivité** (–1,6). Ces individus rêvent d'un métier qui aurait du sens, mais doutent de leur capacité à le trouver ou à y accéder. Ils peuvent apparaître comme **en attente d'un changement** qui ne viendra pas de leur propre initiative.

• Les stables pessimistes

Ils partagent **cette méfiance à l'égard du marché** (–3). Leur croyance vocationnelle reste élevée (+2,4) : ici encore, c'est l'**attachement à un emploi très précis** qui se manifeste. Leur agentivité est modérément basse (–0,4), ce qui les distingue des décrocheurs : ils ne s'estiment pas totalement impuissants, mais peinent à se représenter comme des **acteurs véritablement autonomes**. Ils peuvent exprimer une forme de résignation ou de fidélité contrainte, par déficit de confiance en leur pouvoir de changer les règles.

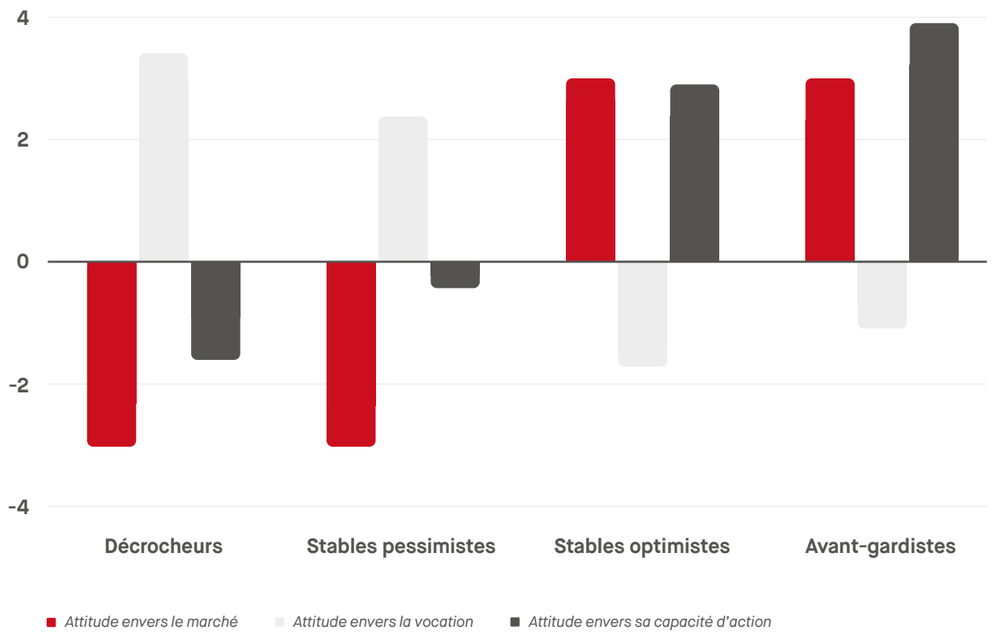
• Les stables optimistes

Ils expriment une **vision très positive du marché** (+2,9), qu'ils perçoivent comme accessible, lisible et régi par des règles équitables. Leur attachement à la vocation est faible (–1,7), ce qui suggère qu'ils considèrent le travail avant tout comme un **espace d'opportunités**. Leur sentiment d'agentivité est élevé (+2,9), ce qui les pousse à s'engager activement, à faire des choix et à se projeter dans l'action. Les stables optimistes jouent le jeu du marché : ils cherchent à **optimiser leur position** dans un cadre qu'ils estiment fonctionnel, et misent sur leur **capacité à naviguer efficacement**, sans attendre du travail qu'il corresponde à un idéal intime.

• Les avant-gardistes

Comme les stables optimistes, ils croient dans l'**accessibilité du marché** (+3) et dans leur **capacité à y agir** (+3,9), mais ils se distinguent par une **posture critique vis-à-vis de la vocation** (–1,1). Pour eux, le travail relève d'un jeu de mouvements, d'assemblages successifs et d'expérimentations. Leur **détachement de l'idéal vocationnel** n'est pas une forme de désengagement, mais plutôt une ouverture à la pluralité des expériences. Ils semblent refuser les récits traditionnels de la carrière linéaire ou du métier-passion, pour leur préférer une **logique d'agilité, de construction de soi en contexte**.

Points obtenus



Les trois attitudes étudiées (marché du travail, vocation et agentivité) expliquent la **segmentation du rapport au travail** des actifs. Les décrocheurs cumulent méfiance envers le marché, fort idéal vocationnel mais faible capacité d'action, ce qui explique leur fragilité sur le marché de l'emploi. Les stables pessimistes partagent ces doutes vis-à-vis du marché et de leur agentivité, mais dans une moindre mesure, tout en restant attachés à une vocation précise.

À l'opposé, les stables optimistes et les avant-gardistes croient fortement à leur capacité d'action et à un marché accessible, mais se distinguent par leur rapport à la vocation, faible chez les premiers et modérément négatif chez les seconds.

Conclusions : *de nouveaux repères sur l'accès à l'emploi*

Révéler les dynamiques réelles du marché du travail doit permettre à chacun de s'affranchir des **croyances** ou des **déterminismes** qui peuvent entraver ses ambitions. Accéder rapidement à un emploi satisfaisant, dans un monde du travail ambigu et où les déterminants traditionnels (l'âge, le genre ou le niveau de diplôme) s'effacent, est-il une affaire de chance ?

En première analyse, la chance est **corollaire du hasard**. Cette chance-là, en matière d'emploi, est la probabilité qu'une offre correspondant à un candidat particulier soit diffusée. Attendre sa chance est, ici, attendre son tour. Cette attente ne peut qu'être **passive** : lorsque le CV est à jour, il n'existe pas d'autre alternative que d'attendre que "la chance tourne" et qu'un poste accessible apparaisse.

Or les résultats empiriques présentés tout au long de ce texte suggèrent une autre lecture. La carte erronée utilisée par les soldats hongrois ne les a pas menés au bon endroit parce qu'elle était exacte, mais parce qu'elle leur a donné un cadre d'action et une raison de croire qu'une issue favorable était possible. **L'enjeu n'est plus de connaître parfaitement la route, mais d'être capable de se mettre en mouvement malgré l'incertitude.** Cette capacité à transformer des conditions instables en opportunités de mouvement, d'apprentissage et de transition, est une compétence qui repose sur les trois leviers principaux mis en évidence dans l'étude :

- la **croyance** dans un **marché accessible**,
- une **souplesse** vis-à-vis de l'**idéal vocationnel**,
- une **capacité d'action subjective** forte.

Penser la chance comme compétence, c'est aussi penser les conditions sociales, politiques et organisationnelles de son apprentissage. Ce constat appelle une réflexion sur la manière dont on pense l'orientation, l'insertion professionnelle et la formation initiale. Il ne s'agit plus seulement de transmettre des savoirs ou de former à des métiers stables, mais de développer prioritairement la **capacité à évoluer dans des contextes incertains**, à **faire face à la non-lisibilité du marché**, à **négocier des transitions** et à **produire sa propre cohérence dans le mouvement**. Cela suppose aussi de lutter contre quelques injonctions contradictoires très populaires comme réussir vite, avoir un plan de carrière clair ou suivre sa vocation coûte que coûte.

Il s'agit aussi de reconnaître que, dans **un monde du travail devenu aussi ambigu**, tous ne peuvent s'en sortir seuls. Si la chance est une compétence, elle dépend aussi des contextes et des médiations dont on dispose pour la catalyser. Les plus désorientés ne manquent pas seulement de compétences ou de qualifications, mais surtout **de repères et de relais.** C'est pourquoi **des tiers de confiance deviennent indispensables.** Ils réduisent l'incertitude, traduisent les signaux du marché, soutiennent la prise de décision et sécurisent les expérimentations.

Annexes

05

Méthodologie

Enquêtes par questionnaires en ligne ; panel de la chaire Compétences, Employabilité et Décision RH de l'EM Normandie. Individus en cours de carrière, ayant connu une période de chômage au cours des 36 derniers mois puis ayant retrouvé un emploi.

Échelle croyance en un marché du travail rationnel : 5 questions, alpha > 0,87

Échelle croyance en la vocation : 5 questions, alpha > 0,9

Échelle agentivité : 5 questions, alpha > 0,86

Étude 1, 2 & 3 : janvier 2025 (2781 individus, âge moyen : 41,5 ans) ;

Étude 2 : décembre 2006 (105 individus, âge moyen : 39,6 ans) et décembre 2014 (387 individus, âge moyen : 40,8 ans).

	Caractéristiques	Indicateurs mesurés
Études	Niveau de diplôme	Nombre d'années validées après le bac
Autres variables	Âge Genre	Âge Genre
Attitudes	Attitude envers le marché du travail Attitude envers la vocation Attitude envers sa capacité d'action	Échelle de croyance envers la rationalité du marché du travail Échelle de croyance envers la vocation Échelle d'agentivité
Emploi	Transition	Nombre de mois sans emploi Différence de satisfaction envers l'emploi avant et après la transition

Tableau 5 – Liste des variables testées

		Nombre de jours sans emploi au cours des 36 derniers mois	Différence de satisfaction envers l'emploi avant et après la transition (%)
Attitudes	**Attitude envers le marché du travail**	176 **	13,6 ***
	Échelle de croyance envers la vocation	351 -**	-25,6 ***
	Attitude envers sa capacité d'action	129 **	7,1 ***
Études	**Nombre d'années validées après le bac**	NS	NS
Autres variables	**Âge**	NS	NS
	Genre	NS	NS

Tableau 6 – influence des attitudes testées sur le retour à l'emploi

Résultats

NS : relation non significative
* : relation significative et positive
** : relation significative, positive et forte
*** : relation significative, positive et très forte
-** : relation significative, négative et forte
-*** : relation significative, négative et très forte)

Annexes

05

		Nombre de jours sans emploi au cours des 36 derniers mois		
		T4 2006 (moyenne nationale[6] = 434)	**T4 2015** (moyenne nationale = 569)	**T1 2025** (moyenne nationale = 619)
Attitudes	**Attitude envers le marché du travail**	324 *	209 **	176 **
	Échelle de croyance envers la vocation	610 *	-520 *	351 -**
	Attitude envers sa capacité d'action	224 *	199 **	129 **
Études	**Nombre d'années validées après le bac**	5 *	5 *	NS
Autres variables	**Âge**	**	**	NS
	Genre	**	*	

Tableau 7 – évolution de l'influence des 3 attitudes

Résultats

NS : relation non significative
* : relation significative et positive
** : relation significative, positive et forte
*** : relation significative, positive et très forte
-** : relation significative, négative et forte
-*** : relation significative, négative et très forte)

6. *Source : open data France Travail.*

Contacts Actual group

Mickaël DRAÏ
Agence Une idée com
06 60 41 86 78
drai@uneidee.com

Guillaume NÉRON BANCEL
Directeur de la communication
06 47 44 81 98
guillaume.neronbancel@groupeactual.eu

Contacts EM Normandie

Isabelle DALLE
Directrice des relations médias
06 71 78 36 05
idalle@em-normandie.fr

Solenn MORGON
Responsable des relations médias
07 64 80 12 22
smorgon@em-normandie.fr

Lionnel GUERIN
Attaché de presse indépendant
07 51 59 86 32
lionelguerinpress@gmail.com

actual faire du travail une chance

EM NORMANDIE BUSINESS SCHOOL