

H.R.Insights #01

LE PÉRIL JEUNE

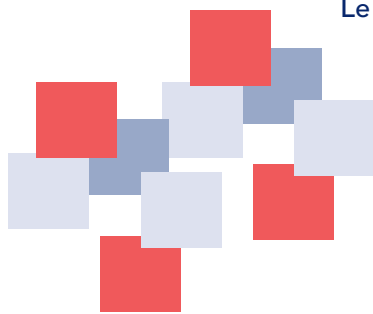
COMMENT LES STÉRÉOTYPES
SUR LES JEUNES NUISENT À LEUR
EMPLOYABILITÉ EN FRANCE



CHAIRE
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH



RÉSUMÉ



Le chômage des jeunes diplômés de bac +5 est une spécificité française : tandis que les autres jeunes de pays européens d'Europe occidentale sont près du plein-emploi (3,7 %), les jeunes diplômés français sont 9,2 % à être à la recherche d'une insertion professionnelle un an après la fin de leurs études. D'où vient cette exception française ?

Pour répondre, l'étude compare l'accès à l'emploi des jeunes français à celui des jeunes Européens de 5 pays comparables. 682 jeunes diplômés de master de gestion ont été suivis de janvier 2017 (6 mois avant leur fin d'études) à septembre 2018. Les données recueillies permettent de repérer 5 types de trajectoires dont les fréquences sont différentes selon les pays. Comment expliquer ses différences d'employabilité qui concernent des jeunes de compétences égales ? Dans l'échantillon étudié, les différences de trajectoires ne s'expliquent ni par les différences de croissance ni par les différences de rigueur dans la protection de l'emploi. De façon très contre-intuitive, les CDD sont, en réalité, à la fois plus contraignants et plus fréquents en France qu'ailleurs.

Un modèle alternatif questionne la rationalité des acteurs et met en jeu les processus de décision en matière d'embauche. Dans ce cas, c'est l'image des jeunes comme salariés qui est en jeu. **L'adhésion à un stéréotype concernant les spécificités comportementales des jeunes explique 18,4 % des différences de trajectoires.**

Plus fort en France que dans les autres pays, cette peur d'un « péril jeune » explique les réticences à offrir un emploi à un jeune diplômé.

S'il faut plus de temps pour trouver un emploi aux jeunes Français, c'est qu'à compétences égales, les jeunes sont perçus comme moins attractifs en France que dans les autres pays européens. L'employabilité n'est pas qu'un stock de compétences à appairer aux besoins des marchés. C'est aussi la perception, par les acteurs du recrutement, des compétences et potentiels des individus.



INTRODUCTION

Le chômage des jeunes est toujours particulièrement élevé en France : au taux de 20,1 %, il est le plus élevé de toute l'Europe de l'ouest, bien au-dessus de la moyenne des jeunes européens (14,2 %). La situation est, en proportion, encore plus critique chez les diplômés de bac +5 : les jeunes diplômés français sont 9,2 % à être au chômage un an après la fin de leurs études, tandis que les jeunes européens de l'ouest sont près du plein-emploi (3,7 %). D'où vient cette exception française ?

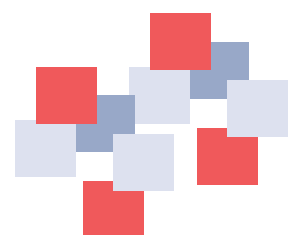
Pour comprendre, l'étude compare l'accès à l'emploi des jeunes français au regard de celle des autres européens de 5 pays comparables : le Royaume-Uni, le Portugal, la Suisse, les Pays-Bas et l'Allemagne.

682 jeunes ont été suivis de janvier 2017 (6 mois avant leur fin d'études) à septembre 2018. Ils ont été interrogés tous les 6 mois de façon à reconstituer les parcours. Au final, les données recueillies permettent de repérer 5 types de trajectoires dont les fréquences sont différentes selon les pays. Les données proviennent des travaux d'un groupe international de recherche sur les carrières (ICAR Network). Les données recueillies sur la période récente (2017-2018), présentées dans ce document, sont identiques à celles recueillies depuis le début des travaux du réseau ICAR en 2012.

La population étudiée est celle des diplômés de master de gestion. Ces très diplômés, souvent décrits comme les plus privilégiés et les moins affectés par les problèmes d'insertion, ne sont pas moins touchés que d'autre part la spécificité française du chômage des jeunes : ils sont 9,2 % à être au chômage 6 mois après leur sortie des études.

Ces cinq pays ont été choisis pour représenter un panachage des variables régulièrement utilisées (territoire, culture, système juridique, taux de croissance et opportunité de l'apprentissage). Plus important, les contenus pédagogiques et les compétences acquises à la fin d'un master de gestion sont comparables dans ces pays. L'étude permet donc d'étudier les trajectoires à compétences égales.

Étudier ces différences de trajectoires conduit à examiner les différences d'employabilité entre les différents jeunes et donc d'analyser ce qu'est, réellement, l'employabilité. L'étude teste deux modèles. Le premier définit l'employabilité comme un appariement rationnel entre offre de compétences et besoins des marchés. À compétences égales, ce seraient donc les différences des marchés dans les six pays qui pourraient expliquer les différences de trajectoires. Le second modèle testé postule que l'employabilité des jeunes provient aussi de la perception de leurs compétences par les acteurs des entreprises. Et cette perception peut être biaisée par des stéréotypes.



LE CHÔMAGE ÉLEVÉ DES JEUNES DE HAUT NIVEAU DE QUALIFICATION : L'INSERTION PARADOXALE DES JEUNES EN FRANCE

Des constats généraux

La comparaison internationale est un moyen fructueux d'analyser les trajectoires et les parcours d'insertions des jeunes. Elle permet de contrôler ou de tester de nombreuses variables.

Cinq pays sont utiles à comparer avec la France : le Royaume-Uni, le Portugal, la Suisse, les Pays-Bas et l'Allemagne. Ces six pays partagent le même niveau de développement, le même territoire et la même culture. Ils se distinguent par leurs systèmes juridiques, leurs taux de croissance, l'opportunité de l'apprentissage et, évidemment, le taux de chômage des jeunes.

Sources : Eurostat, Banque Mondiale, Institut Fédéral de statistiques (Suisse)

Données générales : taux de chômage dans les pays étudiés et dans l'Union Européenne¹ :

	TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES TOUS NIVEAUX DEQUALIFICATION (2019)	TAUX DE CHÔMAGE TOUS ACTIFS (2019)	TAUX DE CHÔMAGE TOUS BAC +5 (2019)	TAUX DE CHÔMAGE TOUS BAC +5 GESTION APRÈS 6 MOIS (2018)
MOYENNE UNION EUROPÉENNE	14,2	6,4	8,1	7,2
ROYAUME-UNI	10,2	3,7	5,2	4,2
SUISSE	6,35	2,6	2,4	3,1
PORTUGAL	17,2	6,7	4,1	4,2
FRANCE	20,1	8,7	4,8	9,2
PAYS-BAS	6,2	3,3	3,9	4,1
ALLEMAGNE	5,3	3,2	2,7	2,9

Dans le groupe de pays retenus, c'est en France et au Portugal que le chômage des jeunes de tous niveaux de qualification est le plus élevé (respectivement 20,1 % et 17,2 %) ; il y est supérieur à la moyenne de l'Union (14,2 %). C'est en Suisse, aux Pays-Bas et en Allemagne que les jeunes de tous niveaux de qualification sont le moins souvent au chômage. La hiérarchie est identique en ce qui concerne le taux de chômage de tous les actifs : les taux en France (8,7 %) et au Portugal (6,7 %) sont supérieurs à la moyenne européenne (6,4 %). Les taux des autres pays sont voisins et très inférieurs à la moyenne de l'Union.

Le cas des diplômés de Master est différent. Leur taux de chômage dans tous les pays étudiés est nettement inférieur à la moyenne de l'Union et, hormis, au Royaume-Uni (5,2 %), inférieur au seuil de 5 % qui définit le plein-emploi. Les diplômés de master connaissent donc le plein-emploi partout sauf, de peu, au Royaume-Uni. Le cas est différent pour les jeunes diplômés de Master en gestion : ils sont en plein-emploi partout dans le groupe des pays retenus, sauf en France où leur taux de chômage (9,2 %) est supérieur à la moyenne de l'Union (7,2 %).

La France présente à la fois le plus fort taux de chômage général élevé (8,7 %), le plus fort taux de chômage des jeunes (20,1 %) et le plus fort taux de chômage des jeunes diplômés de gestion (9,2 %) en particulier. Or c'est aussi en France que les diplômés de Master sont en plein-emploi. Il existe donc une spécificité Française du chômage des jeunes diplômés de Master de Gestion.

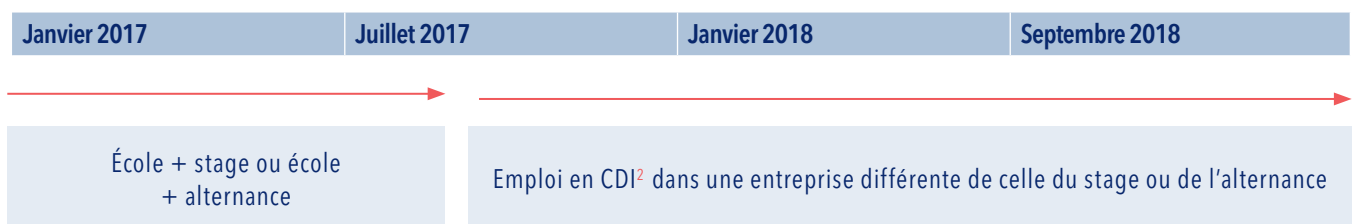




Les trajectoires types des diplômés de 2017 : où sont les jeunes diplômés 18 mois après la fin de leurs études ?

Cinq trajectoires-types décrivent 84,7 % des individus de l'échantillon en Europe et 82,7 % en France. Les autres cas représentent chacun moins de 3 %.

Trajectoire 1 : insertion directe (EU : 36,4 % ; France : 17,2 %)



Dans ce premier cas, les individus accèdent directement à un emploi en CDI après un stage ou une alternance. Ils sont 36,4% en moyenne dans les 6 pays, mais seulement 15,2% dans l'échantillon français. Les jeunes ne sont pas recrutés dans l'entreprise où ils ont été stagiaires ou alternants.

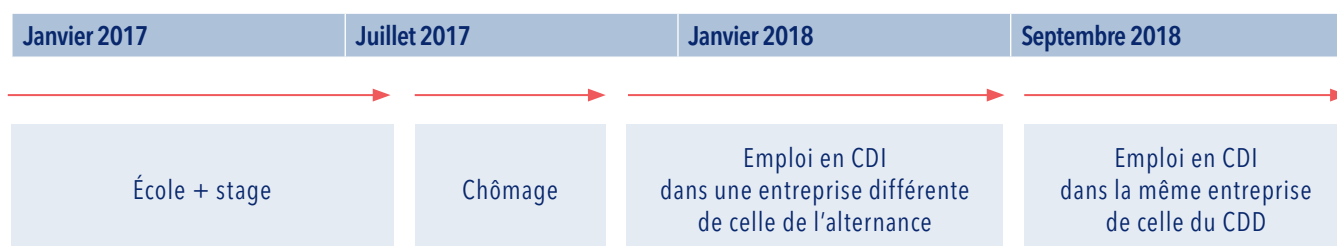
Trajectoire 2 : insertion retardée (EU : 14,1 % ; France : 31 %)



Le deuxième cas décrit le parcours d'individus qui accèdent directement à un emploi en CDI après une période de chômage d'une durée moyenne de 7 mois. Les jeunes ne sont pas recrutés dans l'entreprise où ils ont été alternants ou stagiaires. Ils sont 14,1 % en moyenne dans les 6 pays, mais 31 % dans l'échantillon français.

^{2&3}CDD et CDI sont des modalités du droit français mais qui trouvent des correspondances dans les systèmes juridiques des pays étudiés.

Trajectoire 3 : insertion indirecte (EU : 14,7 % ; France : 22,1 %)



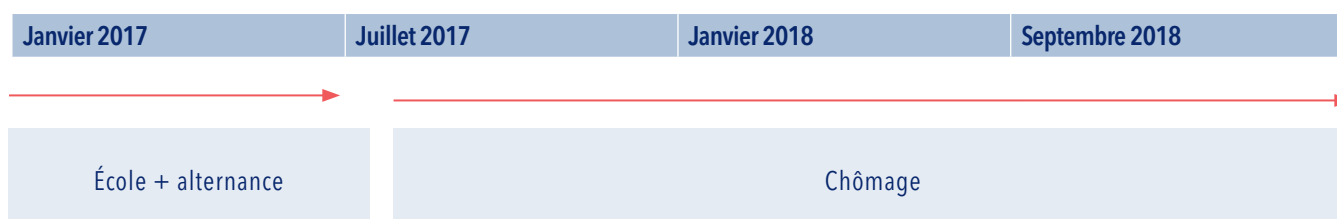
Les individus accèdent à un CDI après un CDD et une période de chômage d'une durée de 4 mois en moyenne. Le CDD est en réalité une forme de pré-emploi puisque les individus accèdent au CDI dans l'entreprise où ils ont été en CDD. Le CDD a une durée moyenne de 6 mois. Ils sont 14,7 % en moyenne dans les 6 pays, et 22,1 % dans l'échantillon français.

Trajectoire 4 : insertion immédiate (EU : 16,3 % ; France : 6 %)



Le quatrième cas décrit le parcours d'individus qui accèdent directement à un emploi en CDI après une alternance dans l'entreprise où ils ont été alternants. 16,3 % sont dans ce cas en moyenne dans les 6 pays, mais seulement 6 % dans l'échantillon français.

Trajectoire 5 : chômage. (EU : 3,2 % ; France : 7,4 %).



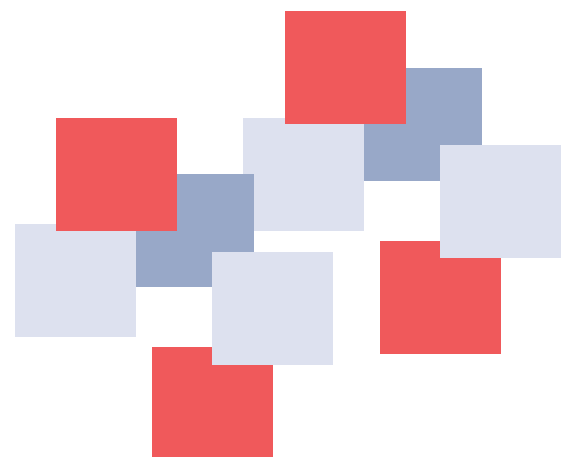


Le cinquième cas concerne les individus qui sont encore au chômage en septembre 2018 et qui n'ont jamais été en emploi après leur sortie des études. Ils sont 3,2 % en Europe et 7,4 % en France.

Les données confirment le taux élevé de chômage chez les jeunes français (7,4 %) en comparaison avec la moyenne des cinq autres pays (3,2 %).

L'insertion directe est le cas le plus fréquent dans les six pays étudiés (32,4 %) ; tel n'est pas le cas en France, où elle ne représente que 17,2 % des cas. Dans notre pays, c'est l'insertion retardée puis l'insertion indirecte qui est majoritaires. Les jeunes diplômés français s'insèrent donc plus lentement que les autres jeunes européens. Cette insertion passe plus souvent par une étape de contrat précaire qui fonctionne comme une pré-embauche. Tout se passe donc comme si les entreprises souhaitaient tester les jeunes diplômés via un CDD : d'une part, ce parcours raccourcit l'accès à l'emploi : les jeunes ne restent que 4 mois au chômage s'ils acceptent un CDD, contre 7 mois s'ils n'acceptent qu'un CDI. D'autre part, la majorité des jeunes ayant accepté un CDD sont ensuite recrutés en CDI dans la même entreprise. Tel n'est pas le cas des alternants. Dans les pays étudiés où l'apprentissage est possible au niveau Master, (Pays-Bas et Allemagne), l'apprentissage joue un rôle de pré-embauche : les jeunes diplômés sont recrutés par l'entreprise qui les a accueillis comme apprentis. En France, au contraire, les jeunes diplômés sont majoritairement recrutés par des entreprises différentes de celles où ils ont été alternants. L'hypothèse d'interprétation la plus vraisemblable est que les entreprises Françaises utilisent l'alternance comme opportunité d'emploi alternative au CDD ou au CDI plutôt que comme une pré-embauche.

Restent à expliquer ces différences de parcours selon les pays. Plusieurs variables qui incarnent plusieurs définitions de l'employabilité sont testées. Les premières concernent deux caractéristiques des marchés du travail dans les 6 pays étudiés : ce sont la croissance et le degré de protection des contrats de travail. Dans ce cas, c'est le modèle de l'employabilité-stock qui est testée. Les secondes concernent les décisions des recruteurs. Dans ce cas, c'est l'employabilité perçue qui est testée.



LE MODÈLE DE L'EMPLOYABILITÉ-STOCK : LES DIFFÉRENCES ENTRE LES MARCHÉS DU TRAVAIL EXPLIQUENT-ELLES LES DIFFÉRENCES DE TRAJECTOIRES DES JEUNES ?

L'employabilité peut d'abord être conçue comme la confrontation entre un stock de capacités productives individuelles et des caractéristiques du marché du travail. Dans cette approche macro, l'accès à l'emploi s'explique par l'appariement entre les compétences des individus et les besoins du marché. Cet appariement serait rationnel : les entreprises répondraient à leurs besoins économiques en recrutant les compétences dont elles ont besoin. Puisque les individus suivis dans les 6 pays détiennent des compétences identiques, les différences structurelles des marchés qui pourraient expliquer les différences de trajectoires. Deux caractéristiques des marchés, régulièrement mise en cause pour expliquer les différences de taux de chômage, sont analysées ici : l'influence de la croissance et celle des systèmes juridiques.

L'influence de la croissance

La croissance du PIB déterminerait le taux d'emploi : une économie atone créerait peu d'emplois ou en détruirait. A contrario, une économie dynamique créerait des emplois et résorberait progressivement les taux de chômage de ses actifs de tous âges et de tous niveaux de qualification. Pourtant, le taux de croissance n'explique pas les différences de trajectoires.

Croissance et types de parcours des diplômés de master de gestion dans les pays étudiés⁴.

Moyenne : 2,25 :

NIVEAU DE CROISSANCE	PAYS	TAUX DE CROISSANCE MOYEN 2016/18	PARCOURS-TYPES (ORDRE DÉCROISSANT DE FRÉQUENCE)
FAIBLE	Suisse	1,61	1. Insertion directe 2. Insertion immédiate 3. Insertion indirecte
	Royaume-Uni	1,18	
MOYENNE	France	1,67	1. Insertion retardée 2. Insertion indirecte 3. Insertion directe
	Allemagne	2,2	1. Insertion directe 2. Insertion immédiate 3. Insertion indirecte
FORTE	Portugal	2,36	1. Insertion directe 2. Insertion immédiate 3. Insertion indirecte
	Pays-Bas	2,53	

⁴Sources : Eurostat, Banque Mondiale, Institut Fédéral de statistiques (Suisse)

Ce tableau montre que cette règle générale ne s'applique pas au cas des diplômés de Master de Gestion. En Suisse ou au Royaume-Uni, où les taux de croissance sont voisins de celui de la France, les taux de chômage des diplômés de Master de Gestion sont significativement plus bas qu'en France : ils y sont comparables à ceux des pays dont la croissance est plus forte.





L'influence des systèmes juridiques

Les pays étudiés possèdent des systèmes juridiques différents qui, notamment, protègent différemment les contrats de travail. Le degré de protection des contrats de travail est souvent interprété comme un indicateur de la fluidité du marché du travail. Des protections trop rigoureuses des contrats dissuaderaient les employeurs de recruter et, finalement, agiraient comme des freins à l'embauche. Réciproquement, la liberté de licencier réduirait les freins à l'embauche et libérerait les velléités d'embauche.

L'OCDE propose un indicateur de rigueur des règlements sur les licenciements. Il permet de classer les pays de l'échantillon en trois catégories :

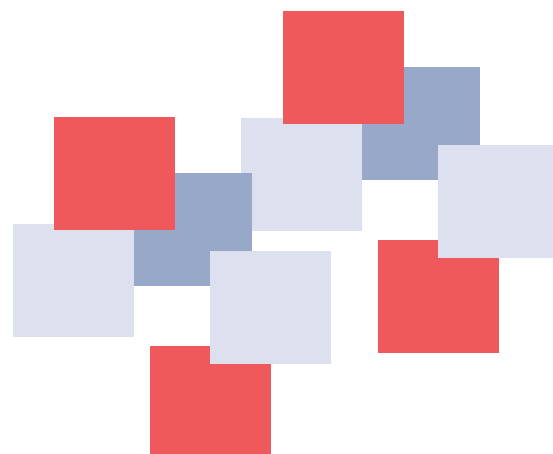
- Des pays où la protection est faible (Royaume-Uni, Suisse)
- Des pays où la protection est forte pour les CDI et faible pour les CDD (Portugal, Pays-Bas, Allemagne)
- Un pays où la protection est forte pour les CDI et très forte pour les CDD (France)

Rigueur de la protection des CDI et CDD et types de trajectoires :

TYPE DE PROTECTION	PAYS	INDICE OCDE CDI	INDICE OCDE CDD	PARCOURS-TYPES (ORDRE DÉCROISSANT DE FRÉQUENCE)
FAIBLE	Royaume-Uni	1,1	0,38	1. Insertion directe
	Suisse	1,6	1,13	2. Insertion immédiate 3. Insertion indirecte
FORTE POUR LES CDI ET FAIBLE POUR LES CDD	Portugal	3,18	1,81	1. Insertion directe
	Pays-Bas	2,82	1,38	2. Insertion immédiate
	Allemagne	2,68	1,13	3. Insertion indirecte
FORTE POUR LES CDI ET très forte POUR LES CDD	France	2,38	3,63	1. Insertion retardée 2. Insertion indirecte 3. Insertion directe

Pourtant, la rigueur en matière de protection des contrats n'a pas l'influence qu'on leur prête. Elle n'a pas d'influence significative sur les différences de trajectoires. D'une part, les différences de rigueur de la protection n'ont pas d'influence sur les parcours d'insertion des diplômés de master de gestion. Quelle que soit la rigueur de la protection, les parcours-types d'insertion sont identiques. La seule différence constatée concerne la France, et cette différence est contre-intuitive. C'est en France que la rigueur de la protection des contrats précaires est la plus forte ; or les CDD y sont plus utilisés que dans les autres pays (cas de l'insertion indirecte). La rigueur de la protection juridique des contrats ne dissuade pas les entreprises d'y avoir recours. Et si les entreprises françaises ont plus volontiers recours aux CDD, malgré les obstacles ou les menaces juridiques, c'est sans doute pour mener une évaluation in situ des compétences des jeunes diplômés puisque les CDD se transforment en CDI dans les mêmes entreprises.

Le modèle de l'employabilité-stock ne rend pas compte des différences de trajectoires des jeunes. Restent donc à étudier, dans une approche plus microéconomique, les pratiques des acteurs du recrutement et leurs représentations des jeunes en tant que salariés.



LE MODÈLE DE L'EMPLOYABILITÉ-PROCESSUS : LES DIFFÉRENCES D'EMPLOYABILITÉ PERÇUE EXPLIQUENT-ELLES LES DIFFÉRENTES DE TRAJECTOIRES ?

L'employabilité peut aussi être analysée comme le résultat de pratiques sociales : l'accès à un emploi provient de décisions et donc d'évaluations ou de jugements. Décider de recruter, puis choisir un candidat, ne répondent pas exclusivement à une logique rationnelle optimisatrice. Dans ce cas, l'appariement entre les compétences et les postes est aussi un processus social qui met en jeu des biais, des stéréotypes et des normes. Un stéréotype pourrait-il expliquer les différences d'insertion des diplômés de master de gestion entre les différents pays d'Europe ? En parallèle à la collecte des données concernant les parcours, des données relatives à la croyance en l'existence de spécificités propres aux jeunes générations ont été recueillies dans les six pays. Des managers de toutes fonctions et des cadres RH de plus de 30 ans ont été invités à répondre à un questionnaire mesurant la force de la croyance en l'existence de spécificités chez les jeunes. Ce questionnaire, créé et validé par nos travaux de 2016, identifie trois composantes d'un « péril jeune » : les jeunes seraient différents dans leur relation à l'entreprise, dans la relation aux autres dans l'entreprise et dans la relation au travail.

Les trois caractéristiques supposées des jeunes

Dans la relation à l'entreprise :

les jeunes auraient des attentes fortes envers l'ambiance de travail et l'harmonie vie personnelle/vie professionnelle. Ils seraient plus difficiles à fidéliser.

Dans la relation à l'entreprise :

Ils seraient plus individualistes, moins respectueux de la hiérarchie et plus difficiles à intégrer dans les équipes.

Dans la relation au travail :

ils seraient plus créatifs et plus multitâches.

Cette mesure permet d'identifier les pays dans lesquels ce stéréotype est le plus fortement ancré. C'est en France que l'adhésion au stéréotype est la plus forte : elle y est supérieure de 41,4 % à la moyenne. Cette adhésion explique 18,4 % des différences de trajectoires (tableau ci-dessous). Plus l'adhésion au stéréotype est forte, plus difficile est l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de master de gestion.

Adhésion au stéréotype et parcours-types :

ADHÉSION AU STÉRÉOTYPE DES DIFFÉRENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES	PAYS	TAUX ADHÉSION AU STÉRÉOTYPE (/5)	PARCOURS-TYPES (ORDRE DÉCROISSANT DE FRÉQUENCE)
FAIBLE	Royaume-Uni	2,6	1. Insertion directe 2. Insertion immédiate 3. Insertion indirecte
	Pays-Bas	2,8	1. Insertion immédiate 2. Insertion directe 3. Insertion indirecte
MOYENNE	Portugal	2,9	
	Suisse	3,1	
FORTE	Allemagne	3,3	1. Insertion retardée 2. Insertion indirecte 3. Insertion directe
	France	4,1	
MOYENNE (ÉCART-TYPE)		2,9 (04)	

Si l'on veut comprendre les freins à l'embauche des jeunes très diplômés et très employables, c'est sur l'influence des stéréotypes qu'il est utile de s'attarder. Les caractéristiques supposées des jeunes sont des handicaps à leur insertion. Ils font hésiter les entreprises avant de recruter un jeune diplômé et, plus généralement, de créer des postes destinés aux jeunes diplômés. Ils expliqueraient donc le choix des CDD comme stratégie de pré-embauche, c'est-à-dire comme moyen de vérifier concrètement qu'un jeune candidat va bien se comporter de façon adéquate. Ils sont donc un facteur important capable d'expliquer le chômage des jeunes diplômés de Master de gestion.



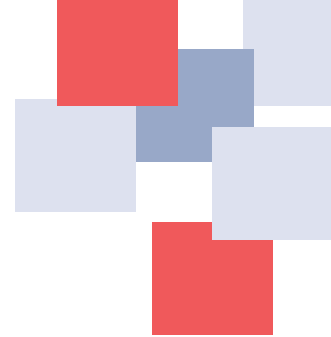
EMPLOYABILITÉ RÉELLE, EMPLOYABILITÉ PERÇUE

Les différences de taux de chômage et de trajectoires entre les différents pays d'Europe permettent d'analyser les particularités françaises. Elles permettent surtout d'examiner les variables qui expliquent ces différences et de modéliser ce qu'est réellement l'employabilité des jeunes à compétences égales.

Dans l'échantillon étudié, c'est en France que le taux de chômage des jeunes diplômés de master de gestion est le plus élevé (7,4 % contre 3,2 % en moyenne 18 mois après la fin des études). C'est aussi ici que les trajectoires d'insertion sont les plus atypiques : L'insertion directe, qui est le cas le plus fréquent dans les autres pays, ne représente que 17,2 % des jeunes français. L'insertion retardée (31 %) et l'insertion indirecte (22,1 %) sont majoritaires en France. Les jeunes diplômés français s'insèrent donc plus lentement et plus souvent via une étape de contrat précaire.

L'alternance est souvent présentée comme une solution efficace pour lutter contre le chômage des jeunes. L'opportunité de se former dans une entreprise permettrait aux jeunes d'acquérir des compétences opérationnelles et de résorber le décalage supposé entre la théorie et la pratique.

Aux Pays-Bas et en Allemagne, l'apprentissage joue un rôle de pré-embauche : les jeunes diplômés sont recrutés par l'entreprise qui les a accueillis comme apprentis. En France, au contraire, les jeunes diplômés sont majoritairement recrutés par des entreprises différentes de celles où ils ont été alternants. L'hypothèse d'interprétation la plus vraisemblable est que les entreprises françaises utilisent l'alternance comme opportunité d'emploi alternative au CDD ou au CDI plutôt que comme une pré-embauche. Elles y gagnent de la flexibilité, mais elles y perdent les bénéfices notoires de l'alternance : l'opportunité de former les jeunes aux compétences spécifiques qui font leur culture.



Comment expliquer ces différences d'insertion et comment les lier avec des différences d'employabilité ? Il est évident que l'employabilité prend appui sur les compétences et le capital humain des individus. Mais comment expliquer les différences qui concernent des jeunes de compétences égales ?

Une lecture macroéconomique de l'employabilité implique les différences structurelles des marchés du travail. Le taux de croissance expliquerait les besoins en main-d'œuvre ; une rigueur élevée en matière de protection de l'emploi dissuaderait les employeurs à recruter, dans l'anticipation des difficultés à licencier. À compétences égales, les différences de trajectoires ne s'expliquent pas par les différences de croissances ou de rigueur dans la protection de l'emploi. Des pays où la croissance est plus faible qu'en France, comme la Suisse ou le Royaume-Uni, insèrent plus rapidement leurs jeunes diplômés. Enfin, la rigueur dans la protection de l'emploi ne dissuade pas les employeurs français d'avoir recours aux contrats précaires : les CDD sont plus fréquents dans les trajectoires des jeunes diplômés Français que dans celles de jeunes issus de pays où la législation est moins rigoureuse.

Une analyse alternative questionne la rationalité des acteurs et met en jeu les processus de décision en matière d'embauche. Dans ce cas, c'est l'image des jeunes comme salariés qui est en jeu. Elle détermine les réticences à offrir un emploi à un jeune diplômé, principalement par l'effet d'un stéréotype qui fait prêter aux jeunes des caractéristiques comportementales déviantes. Elle explique les spécificités françaises : s'il faut plus de temps pour trouver un emploi aux jeunes français, c'est qu'à compétences égales, les jeunes sont moins attractifs en France que dans les autres pays européens. Si c'est en France que le recours au CDD de pré-embauche est le plus fréquent, c'est que les employeurs français

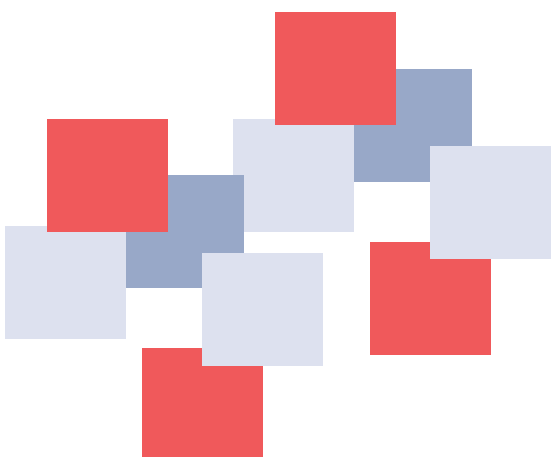


prête aux jeunes des caractéristiques comportementales déviantes. Elle explique les spécificités françaises : s'il faut plus de temps pour trouver un emploi aux jeunes français, c'est qu'à compétences égales, les jeunes sont moins attractifs en France que dans les autres pays européens. Si c'est en France que le recours au CDD de pré-embauche est le plus fréquent, c'est que les employeurs français souhaitent plus souvent tester leurs jeunes recrues et lever leurs hypothèses comportementales avant de les intégrer définitivement.

Toutes proportions gardées et, notamment, sans minorer le rôle fondamental des compétences, l'étude explore un angle mort de l'insertion. L'employabilité dépend de décisions et de comportements qui ne sont pas seulement ceux des individus. Cette approche plus microéconomique questionne donc les acteurs du recrutement, leur rationalité et les processus psychosociaux qui gouvernent leurs décisions. À compétences égales, l'accès à l'emploi est aussi une affaire de normes et de constructions sociales.

Dans ces conditions, agir pour développer l'employabilité des jeunes n'est pas que développer leurs compétences. C'est aussi développer leurs capacités à se confronter à des recruteurs et à des contextes normatifs. C'est donc aussi agir pour développer des évaluations des compétences plus objectives chez les recruteurs.

.



MÉTHODOLOGIE

Étude longitudinale

L'étude a consisté à reconstituer les trajectoires d'insertion des jeunes diplômés de Master de gestion dans six pays dont les différences permettent les comparaisons : le Royaume-Uni, la Suisse, le Portugal, les Pays-Bas, l'Allemagne et la France. Les données ont été recueillies grâce à la collaboration avec le réseau ICAR (International Career Research Network). Ces données proviennent d'enquêtes longitudinales : elles décrivent le parcours effectif des mêmes individus interrogés tous les six mois. La première collecte d'information a été menée en février 2017, soit six mois avant la sortie des individus du système de formation.

Effectifs et genre dans l'échantillon :

	EFFECTIFS	DONT FEMMES
SUISSE	75	56 %
FRANCE	210	54 %
ROYAUME-UNI	85	54 %
ALLEMAGNE	94	52 %
PORTUGAL	120	43 %
PAYS-BAS	98	49 %
TOTAL	682	50,8 %

Pourcentages des différences des types de parcours expliqués par le taux de croissance, la rigueur dans la protection de l'emploi et l'adhésion au stéréotype : régression logistique multinomiale. Pseudo R2 ajusté : 0,43 ($p < 0,01$).

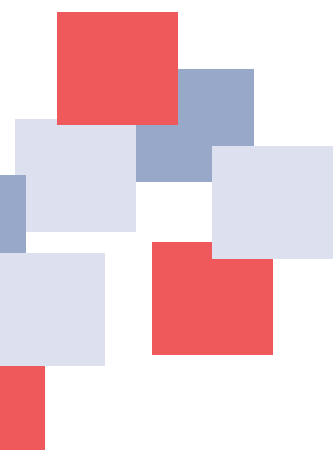


Adhésion au stéréotype

3 échelles validées en 2015. Validation sur l'échantillon testé : analyse factorielle confirmatoire sans rotations pour calculer un score agrégé unique à partir des 12 items.

Effectifs et genre dans l'échantillon :

	EFFECTIFS	DONT FEMMES
SUISSE	145	47 %
FRANCE	965	51 %
ROYAUME-UNI	387	52 %
ALLEMAGNE	435	54 %
PORTUGAL	219	46 %
PAYS-BAS	311	47 %
TOTAL	2 462	50 %



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 School. Elle est accréditée EQUIS, AACSB et EPAS pour son Programme Grande École (formation initiale). Avec près de 4000 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et près de 17500 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

À PROPOS DE PERFORMANSE

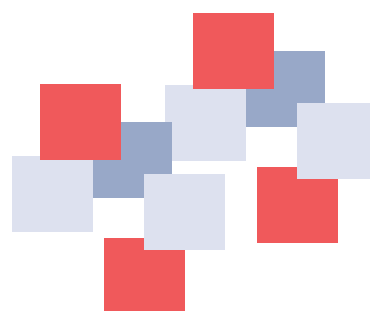
PerformanSe - filiale du Groupe Julhiet/Sterwen - est spécialisée dans la conception et la commercialisation de tests psychométriques et l'évaluation des soft skills, dédiés au recrutement et au développement des talents avec pour objectif d'accroître la performance future de l'entreprise en améliorant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

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

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



Jean PRALONG

Titulaire de la chaire «Compétences, Employabilité et Décision RH», Professeur en Gestion des Ressources Humaines

E-mail : jpralong@em-normandie.fr

CAEN

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

LE HAVRE

30, rue Richelieu
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

19 - 21 Aston Quay
Temple Bar - DUBLIN 2
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



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 EPAS pour le Programme Grande École en formation initiale • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

NORMANDIE