

H.R. Insights #04

Marque employeur : game over ?

**COMMENT LA CRISE DU COVID IMPACTE
LE CONTENU DES ANNONCES D'EMPLOI
ET LES STRATÉGIES DE *SOURCING***



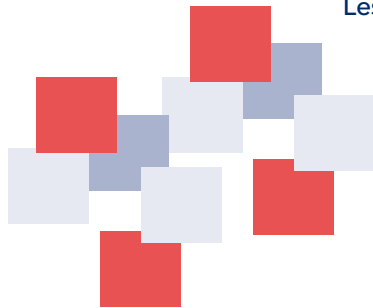
EMI
NORMANDIE
MÉTIS LAB

CHAIRE
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH

Cette étude est exceptionnelle : on a rarement l'occasion d'étudier les effets d'une pandémie mondiale. On a aussi rarement l'opportunité d'analyser un volume aussi conséquent de données. Cette étude n'aurait donc pas pu voir le jour sans l'aide de Textkernel. L'équipe de la chaire leur adressent leur remerciements les plus sincères.



RÉSUMÉ



Les offres d'emploi sont toujours le principal canal qu'utilisent les entreprises pour recruter des cadres. Logiquement, les annonces sont aussi le principal pourvoyeur des candidats embauchés. Et 95 % des annonces sont diffusées par Internet. Comment ces annonces sont-elles rédigées ? Une idée très répandue suppose que l'annonce est une description fidèle du poste à pourvoir. On peut penser aussi que les rédacteurs d'annonces sont avant tout à la recherche de candidatures nombreuses et que leurs efforts sont orientés vers la séduction des postulants. Ces deux propositions, qui sont contradictoires, méritent d'être questionnées. Cette étude compare le contenu des annonces avant et depuis la survenue de la crise de la Covid-19 pour trois types de postes (développeurs informatique, comptables et vendeurs). Ces trois postes ont été choisis pour contraster les degrés de tension entre offre et demande. Au total, 446 522 annonces ont été collectées et analysées grâce à des outils de *Big Data* et d'intelligence artificielle. C'est, à ce titre, une première.

Pour chaque annonce, on a calculé un score d'attractivité (place consacrée à présenter l'entreprise) et un score de sélectivité (place consacrée à des critères de tri).

Tandis que les annonces antérieures à la crise semblaient suivre une stratégie unique pour tous les postes, les annonces publiées depuis révèlent deux stratégies différentes. Lorsque les candidats ciblés sont supposés rares, les recruteurs maintiennent l'équilibre entre attractivité et sélection issues de la période antérieure. Au contraire, lorsque les candidatures semblent abondantes, les entreprises réduisent les efforts de séduction et mobilisent une stratégie de sélection. Le volume de candidatures rend moins nécessaires les efforts de séduction et de marque employeur. Il rend utile, au contraire, de se prémunir de tris chronophages. Augmenter les critères dans le texte des annonces provoque l'auto-élimination des candidats.

Les capacités opérationnelles des recruteurs ne sont pas illimitées. Ce sont ces limites et l'anticipation du volume des candidatures à traiter qui provoquent une différenciation dans les stratégies de rédaction des annonces et, ensuite, une segmentation dans le traitement des candidatures.



INTRODUCTION

En 2020, les offres d'emploi sont toujours le principal canal qu'utilisent les entreprises pour recruter des cadres¹ : elle sont utilisées dans 85 % des recrutements. Logiquement, les annonces sont aussi le principal pourvoyeur des candidats embauchés (43 % des cadres embauchés en 2019 avaient répondu à une annonce). Le développement d'alternatives comme les salons, les CVthèques ou la cooptation ne parviennent pas à remplacer la familière annonce. Or ce sentiment de familiarité est à questionner. Par leur support, par leur coût et leur modèle économique et par leur contenu, les annonces ont changé. Ces changements suivent évidemment les évolutions du secteur des médias. Le « *print* », coûteux et statique, est remplacé par des supports digitaux. Désormais, ces annonces sont diffusées majoritairement sur internet (95 %²). Mais c'est surtout le contenu des offres qui nous intéresse ici. Une idée très répandue suppose que l'annonce est une description du poste à pourvoir. On peut aussi supposer que les rédacteurs d'annonces sont avant tout à la recherche de candidatures nombreuses et que leurs efforts sont orientés vers la séduction des postulants. Ces deux propositions, qui sont contradictoires, méritent d'être questionnées.

La crise liée à la Covid-19 est un bon moment pour étudier les annonces et les logiques de ceux qui les écrivent. Que se passe-t-il quand le marché du travail se retourne, quand le chômage croît et quand la pénurie de candidats se fait abondance ?

¹ Pratiques de recrutement des cadres, édition 2020. APEC

² Enquête Offre d'Emploi et Recrutement (OFER), 2016

QU'EST-CE QU'UNE OFFRE D'EMPLOI ?

Une offre d'emploi est un message destiné à exprimer l'intention d'une organisation de recruter un ou plusieurs salariés. Elle est diffusée comme une petite annonce sur Internet ou dans les éditions *print* des journaux. La diffusion des offres est un marché que se partagent aujourd'hui quelques gros éditeurs de sites Internet.

L'emploi dans les médias en France

Le besoin de mettre en relation des candidats et des employeurs n'est évidemment pas nouveau. Ne sont pas nouvelles, non plus, les questions sous-jacentes : pour réussir le recrutement, faut-il proposer beaucoup de candidats inconnus ou peu de candidats déjà connus ? Faut-il regrouper l'ensemble des offres en un lieu unique pour augmenter le choix des deux parties, ou faut-il se limiter à une zone géographique, à une famille de métiers ou à un groupe de cooptés ? Le bénéficiaire principal est-il l'individu ou l'entreprise ? Faut-il avant tout placer ou recruter ?

Au début du XIIe siècle, le marché public de la place de Grève, à Paris, est le rendez-vous des hommes à la recherche d'un emploi. C'est le lieu, finalement, qui sert de média. Le premier bureau de placement, où l'appariement est confié à des tiers, est créé par Théophraste Renaudot en 1628. Il crée aussi, dans *La Gazette*, les premières annonces. Ce mouvement vers un marché unique

est relayé, à la révolution, par la loi Le Chapelier. Son objectif est de s'opposer aux corporations qui tentent de contrôler l'accès à certaines professions. En interdisant les regroupements professionnels, elle interdit toute intermédiation monopolistique basée sur les métiers. Cette tendance à l'unification est inversée au XIXe siècle. Les bourses du travail locales apparaissent : gérées par les syndicats, elles tentent à nouveau de contrôler l'accès à certains métiers (coiffure, teinture, alimentation...). En parallèle, des bureaux de placement traitent les emplois tertiaires. Ce retour à une intermédiation de proximité permet une meilleure connaissance des candidats ; il provoque surtout une forte segmentation du marché puisque les divers métiers sont gérés par des institutions diverses.

Les mutations de l'après-guerre reformulent le problème. Plus la France s'industrialise, plus les compétences attendues sont précises et élevées. Ce mouvement pose problème aux entreprises qui trouvent difficilement les salariés et les cadres dont elles ont besoin. C'est pour résoudre ce problème qu'est créée l'Association pour l'Emploi des Cadres en 1966. L'APEC a pour vocation de fluidifier le marché du travail des cadres, au bénéfice des individus et des entreprises. La diffusion des offres et le conseil en recrutement font partie de ses missions fondatrices. Mais, malgré sa gestion paritaire, l'APEC est une association de droit privé financée par les cadres.

L'État supporte mal cette initiative et s'approprié le problème : de même qu'il décide du montant du SMIC et que la loi gère les relations sociales, l'État pose comme principe son monopole dans la régulation du marché du travail et crée l'Agence Nationale pour l'Emploi en 1967. L'argument principal est celui de la neutralité : l'État est, par nature, indépendant des partis et des intérêts. La gratuité est un autre argument : nul ne doit payer pour accéder à un travail. Les services de l'ANPE sont gratuits pour les employeurs et les individus. L'État finance et, en contrepartie, impose l'agence comme le lieu unique de rencontre entre des

candidats et des recruteurs. Les entreprises ont l'obligation de déposer toutes leurs offres d'emploi auprès de l'ANPE. Mais cette obligation est un minimum, pas une exclusivité.

Un marché des offres d'emploi se développe au début des années 1970. Il fait les beaux jours de la Presse Quotidienne Régionale et des « newsmagazines » hebdomadaires. L'Express est le principal canal de diffusion des offres destinées aux cadres : avant 2000, il consacre près de 20 pages chaque semaine à ces annonces qui représentent pour lui une source significative de revenus. Car diffuser une annonce dans un journal représente un coût significatif. C'est pourquoi les annonces *print* sont aussi des opportunités, pour les entreprises, de manifester leur prestige et de communiquer indirectement sur leur santé, leur croissance ou leurs ambitions.

L'arrivée d'Internet a bousculé ces pratiques comme il a bousculé le fonctionnement de la presse en général. Les journaux proposent d'abord des couplages avec leurs propres sites d'emploi (cadremploi.fr pour Le Figaro par exemple) dans le but de maintenir leurs prix. Mais l'arrivée de *pure players* comme Monster.fr puis Indeed.fr fait baisser les prix : affranchis du coût de production et d'impression, ces nouveaux entrants proposent des tarifs près de dix fois inférieurs à ceux que pratique la presse imprimée. Ces coûts modestes sont associés à une promesse décuplée : l'audience d'un site gratuit est nécessairement supérieure à celle d'un magazine payant. Les entreprises peuvent donc espérer toucher un nombre élevé de candidats et multiplier le nombre de candidatures pour un investissement réduit. Le succès attire les investisseurs : de nombreux *job-boards* généralistes ou spécialistes apparaissent au début des années 2000. Mais cette prolifération dissémine les informations et menace de perdre les utilisateurs. Sont alors lancés des méta moteurs (keljob.fr par exemple) qui repèrent et agrègent les offres publiées sur des sites différents. Les annonces ainsi multidiffusées sur Internet drainent,





³Enquête OFER, DARES 2016

depuis, une part significative des offres publiées (95 % en 2016 contre 48 % en 2005). Les sites d'emploi ne sont plus concurrents des petites annonces de la presse *print* : ils sont désormais le canal principal de diffusion. Ils sont aussi utilisés en complément d'autres stratégies (salons, relations, candidatures spontanées), mais les annonces sur Internet sont la seule stratégie qui peut être utilisée seule³. La structure actuelle des *job boards* et des agrégateurs est, en apparence, celle d'un marché unique. Leur rôle est d'attirer le plus de candidats possible et de faciliter l'acte de candidature. Quant aux annonces elles-mêmes, leur contenu a longtemps été faiblement encadré : les premiers textes de loi portaient sur l'obligation de dater une offre et sur l'interdiction de diffuser des offres ou des informations fausses. Les critères de sélection discriminants ont été interdits progressivement en 2005 et 2008. Le salaire ne fait l'objet d'aucune obligation de mention. Reste à mieux comprendre comment raisonnent les rédacteurs d'offres et comment ils gèrent les opportunités offertes par les sites.

Quels enjeux derrière la rédaction d'une annonce d'emploi ?

Selon les théories économiques classiques ou « standard », le recrutement est un appariement entre des besoins organisationnels et des qualités individuelles. Les besoins sont factuels et découlent directement des nécessités de la création de valeur. Les qualités sont intrinsèques à chaque individu, stables et pourraient être mesurées individuellement.

Selon cette approche, les candidats et les recruteurs sont rationnels. Pour décider, leur objectif est de résorber un manque d'information, le rôle et l'intérêt du recruteur sont d'en apprendre le plus possible sur les candidats. Le rôle et l'intérêt du candidat sont d'en apprendre le plus possible sur le poste et l'entreprise

pour prendre, lui aussi, la meilleure décision. La meilleure annonce, tant pour les recruteurs que pour les candidats, serait donc la plus informative. Elle serait un objectif à atteindre pour les recruteurs. Qu'en est-il en réalité ?

Une alternative à cette approche consiste à recenser les contraintes qui pèsent sur les recruteurs pour montrer qu'elles sont multiples, et, surtout, hétérogènes. Le processus de recrutement impose, à chacune de ses étapes, des besoins spécifiques qui éloignent le recruteur d'une analyse strictement centrée sur les besoins du poste.

Dans les processus de recrutement standard, l'étape du *sourcing*, durant laquelle les annonces sont rédigées et les CV collectés, a été précédée d'une étape de formalisation des besoins. Les compétences, qualifications et autres ressources individuelles nécessaires à la bonne tenue du poste ont été listées. Mais qui les a identifiées ? Quelles méthodologies ont été utilisées ? A-t-on vraiment pris le temps d'analyser le travail, ou a-t-on plutôt recueilli l'avis de quelques salariés ? La description du poste reflète-t-elle les besoins de l'entreprise ou la vision personnelle des acteurs interrogés ? Comment prend-elle en compte la stratégie et les leviers de différenciation de l'entreprise ? Intègre-t-elle des scénarii prospectifs en matière de business, d'organisation ou de métier ? De tels scénarii sont-ils possibles à réaliser dans le cas de l'entreprise concernée ? Les contingences qui pèsent sur la définition d'un poste et ses évolutions sont nombreuses. Elles font peser des doutes sur la possibilité d'une analyse objective des besoins. Les méthodes utilisées conduisent en réalité à croiser les avis d'acteurs différents. Elles sont donc plutôt une négociation dont l'objectif n'est pas de décrire l'emploi mais de construire un consensus entre les acteurs impliqués.

La recherche des candidats, qui constitue l'étape suivante, est destinée à alimenter le processus de sélection. Ce processus ne peut fonctionner que si le nombre de candidats est suffisant : ni trop, ni trop peu. La rédaction de l'annonce est un moyen de moduler ce volume.



Si le recruteur craint une pénurie de candidats, il peut passer sous silence quelques aspects peu attractifs du poste. Il peut aussi donner à une offre une puissance plus grande en utilisant les moyens d'une marque employeur forte. De même qu'une marque enrichit un produit d'une promesse qui le dépasse, la marque employeur catalyse l'attractivité d'une offre d'emploi.

À propos de marque employeur :

Le marqueur principal de la dernière décennie est sans doute la difficulté à recruter et à fidéliser. Ces difficultés, qui semblent avoir concerné tous les postes, ont été particulièrement aiguës pour tous les métiers nouveaux et liés à Internet : développement informatique, e-marketing ou e-commerce. Pour attirer, les entreprises ont dû développer des stratégies inspirées du marketing. Le principe de la marque employeur est de catalyser l'attractivité d'un poste par l'attractivité de l'entreprise. À cette fin, les entreprises développent des promesses : une rémunération avantageuse mais, plus encore, une expérience de travail stimulante, des opportunités d'apprentissage, des possibilités d'évolution ou une marque produit prestigieuse. Ces promesses sont-elles toujours crédibles ?

Les entreprises s'inspirent souvent du marketing de grande consommation. Et s'adresser aux candidats comme s'ils étaient des « shoppers » est contre-productif. La relation d'emploi engage des aspects émotionnels et identitaires ; les attentes des salariés envers l'emploi sont plutôt orientées vers le long terme, tandis que le court terme est un choix par défaut. Si le candidat n'est pas ce shopper souvent décrit, la marque employeur ne peut pas être une simple déclinaison du marketing de grande consommation. Lorsque les consommateurs sont plus engagés et plus exigeants, c'est le modèle de la marque de luxe qui s'applique. L'analogie avec les marques de luxe permet de comprendre le niveau élevé des attentes mais aussi la nature de ces attentes. L'emploi est perçu selon une tonalité aussi qualitative qu'émotionnelle, comme un bien précieux, complexe et impliquant. Les candidats, donc, ne sont pas des shoppers, à la recherche d'une optimisation provisoire, mais des chineurs dont les attentes et les besoins d'engagement sont plus élevés.

Mais il est parfois à craindre que trop de candidats ne se manifestent. Le recruteur peut déporter le tri vers les candidats, grâce à l'annonce. Plus l'annonce aura mentionné des critères factuels, plus elle aura permis l'auto-élimination de candidats, et moins les candidatures à présélectionner seront nombreuses.

Le processus de recrutement est un ensemble d'opérations de filtrage, qui va du plus simple (formations, diplômes...) au plus subtil (personnalité, comportements en contexte). L'optimisation de ce processus est le souci premier du recruteur ; il guide la rédaction d'une annonce. Lorsque les annonces décrivent longuement l'entreprise, lorsqu'elles ne précisent pas quelles compétences, expériences ou qualifications sont des critères de sélection, *elles suivent une stratégie d'attraction*. Les recruteurs supposent que les candidatures seront rares. Dans ce cas, informer trop précisément les candidats fait courir le risque de les voir s'auto-éliminer.

D'autres annonces s'efforcent de lister des attentes factuelles. Certaines compétences, expériences ou qualifications sont décrites comme « indispensables » : le texte fournit au lecteur des moyens très simples d'estimer ses chances de succès. Ces informations permettent aux éventuels candidats de s'auto-éliminer. *La stratégie de l'annonce est la sélection*. Le recruteur s'attend à ce que les candidats soient nombreux.

La crise économique et les incertitudes engendrées par la pandémie de la Covid-19 ont-elles une influence sur les stratégies que les recruteurs mettent en œuvre pour rédiger des annonces ?

L'ÉTUDE

Cette étude questionne comment les anticipations des recruteurs en matière de volume de candidats déterminent le contenu des annonces. Le principe est de comparer les annonces, à poste équivalent, avant et depuis la survenue de la crise de la Covid-19.

La méthode retenue est quantitative. Les données ont été collectées par un outil construit par Textkernel, Jobfeed. Jobfeed parcourt automatiquement le web à la recherche de toutes les offres d'emploi. Il les collecte, repère les doublons puis analyse les annonces. Ses algorithmes sont capables de repérer les composantes de l'offre et de les catégoriser selon des critères comme le métier, la formation, les compétences ou l'entreprise.

Trois informations sont extraites des annonces : la longueur totale (en mots), la longueur de la description de l'employeur (en mots) et le nombre de compétences. Ces trois données permettent de construire deux indicateurs révélateurs de deux stratégies possibles pour les recruteurs :

- indicateur d'attractivité : longueur de la description de l'employeur / longueur totale. Plus cet indicateur augmente, plus le recruteur met en avant l'entreprise et la marque employeur aux dépens de la description du poste ou des compétences requises.
- indicateur de sélectivité : nombre de compétences demandées / longueur totale. Plus cet indicateur augmente, plus le recruteur liste des critères qui permettent aux candidats d'évaluer leurs chances de succès et de s'auto-éliminer.

Trois groupes d'emplois ont été retenus. Ils ont été choisis en fonction des données annoncées par les études de la DARES, de Pôle Emploi et de l'APEC.

- Développeurs informatiques

Cet emploi était en tension avant la crise. Il le demeure depuis. Recruter des développeurs est perçu comme une épreuve du fait de l'abondance des besoins et du déficit de candidats. Ce déficit est structurel : l'offre de formation est insuffisante pour faire face à la demande.

- Comptables généralistes

Cet emploi n'était pas en tension avant la crise. Il ne l'est pas depuis non plus, sans pour autant qu'une abondance de candidats ne soit à envisager.

- Vendeurs en magasin

Ces emplois n'étaient pas en tension avant la crise. Mais depuis, la crise a provoqué la fermeture de beaucoup de boutiques et des pertes d'emplois importantes. Les candidats pourraient donc être très nombreux.





RÉSULTATS

Au total, 447 523 annonces ont été collectées et analysées.

Évolution du volume des offres

L'économie française a connu un rebond en mai 2020, à la sortie du premier confinement. Mais le scénario le plus vraisemblable est celui d'une récession sur l'ensemble de l'année. Le PIB estimé pour 2020 serait en chute de 11 % par rapport à 2019.

La mauvaise santé de l'économie impacte l'emploi. Le nombre d'offres publiées est un premier indicateur du retournement du marché. 65 120 offres de développeurs ont été publiées entre avril et juillet 2019. Dans la même période de 2020, seules 37 071 offres ont été publiées, soit une baisse de 43,03 %. 56 798 offres de comptables ont été publiées entre avril et juillet 2019, contre 39 785 à la même période de 2020, soit une baisse de 29,95 %. Enfin, 119 958 offres de vendeurs ont été publiées entre avril et juillet 2019, mais seulement 74 790 entre avril et juillet 2020, soit une baisse de 37,65 %. Pour ces trois postes, les données montrent que la baisse concerne toutes les tailles d'entreprises, tous les lieux géographiques et tous les secteurs.

Paradoxalement, la baisse la plus forte concerne les développeurs. Elle peut s'expliquer par l'interruption ou le diffèrement de projets. La baisse des offres de comptables s'explique probablement plutôt par la diminution du turn-over : inquiétés par la crise, des individus ont réduit leurs projets de mobilité externe. Quant à la baisse des offres de vendeurs, elle pourrait être due directement au ralentissement de l'activité des commerces sous l'effet du confinement et des comportements des consommateurs.

Évolution du volume des offres entre les deux périodes

	Développeurs	Comptables	Vendeurs
NOMBRE D'OFFRES	-43,03 %	-29,95 %	-37,65 %

Évolution de la taille et du contenu des offres

Premier résultat, la taille des annonces, mesurée par le nombre de caractères, augmente dans les trois cas. Cette information montre que les entreprises qui recrutent n'ont limité ni leurs attentes ni leurs dépenses. Mais cette évolution quantitative n'est pas homogène dans les trois métiers étudiés.

Évolution de la taille des offres (nombre de caractères) entre les deux périodes

	Développeurs	Comptables	Vendeurs
NOMBRE D'OFFRES	+16,03 %	+5,38 %	+3,35 %

Avant la crise, les taux d'attractivité et de sélectivité des trois postes ne sont pas différents. Les descriptions de l'employeur et des attentes envers les candidats sont de tailles égales et représentent chacune environ 19 % du texte des annonces. Cet équilibre change dans la période qui suit le début de la crise.

Les annonces destinées aux développeurs évoluent peu : l'attractivité et la sélectivité augmentent faiblement et de façon non-significative. Les cas des comptables et des vendeurs sont très différents. Leurs ratios d'attractivité baissent significativement (-7,2 % pour les comptables, -7,56 % pour les vendeurs) ; leurs ratios de sélectivité augmentent très significativement.

Évolution des indicateurs entre les deux périodes

**différence significative ; ** différence très significative*

	Développeurs	Comptables	Vendeurs
ATTRACTIVITÉ	+2,67 %	-7,2 %	-7,56 %*
SÉLECTIVITÉ	+5,2 %	+58,3 %	+49,3 %**

Tandis que les annonces antérieures à la crise semblaient suivre une stratégie unique pour tous les postes, les annonces publiées depuis révèlent deux stratégies différentes. Lorsque les candidats ciblés sont supposés rares, les recruteurs maintiennent l'équilibre entre attractivité et sélection issu de la période antérieure. Malgré la crise, ils anticipent des difficultés persistantes et, peut-être accrues : à la pénurie structurelle de développeurs pourraient s'ajouter des comportements plus frileux des candidats. La récession et les difficultés économiques pourraient dissuader ces candidats majoritairement en poste de tenter une mobilité externe. Au contraire, lorsque les candidatures semblent abondantes, les entreprises réduisent les efforts de séduction et mobilisent une stratégie de sélection. Le volume de candidatures rend moins nécessaire les efforts de séduction et le recours à une marque employeur. Il rend utile, au contraire, de se prémunir de tris chronophages.

CONCLUSION

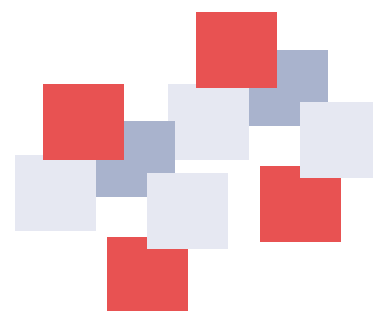
Les annonces d'emploi révèlent les stratégies de gestion des candidatures des recruteurs. Elles reflètent notamment comment les recruteurs se représentent les comportements des candidats ou le volume de candidatures qui va être à traiter. Avant la crise, la recherche de candidats était une difficulté partagée entre tous les recruteurs et pour tous les postes. La mise en avant des points forts de l'entreprise et une modération des exigences étaient les stratégies qui prévalaient pour rédiger des annonces convaincantes. Depuis la pandémie de la Covid-19, la crise économique perturbe l'emploi et fait débiter une nouvelle période. La taille des offres augmente, cet espace plus grand n'est pas utilisé de la même façon dans tous les cas. Une segmentation apparaît. Certains candidats perçus comme rares pourraient être encore plus rares si la crise les dissuadait de changer d'emploi. Ce sont les développeurs de notre étude. Pour les attirer, les entreprises maintiennent des efforts de séduction. Mais pour d'autres profils moins rares, que l'augmentation prévisible du chômage va rendre encore moins rares, un trop-plein de candidatures serait à craindre. Dans ces cas (les vendeurs et les comptables de notre étude), les efforts de séduction sont contre-productifs : l'enjeu est de gérer un flux de candidatures important et, pour cela, de sélectionner le plus en amont possible. Les annonces listent donc des critères destinés à provoquer l'auto-élimination des candidats. La place engendrée par l'augmentation de la taille des annonces est affectée à lister ces critères. Les efforts de séduction et de mise en avant d'une marque employeur attractive disparaissent. Les opportunités de visibilité et de diffusion offertes par Internet sont finalement limitées par les possibilités opérationnelles des recruteurs.

Ces constats amènent vers deux pistes de travail pour les entreprises : à quoi sert vraiment une marque employeur ? Comment optimiser le tri des CVs ?



Au-delà des anticipations en matière de volume de candidatures, ce sont aussi les interactions et les rapports de force entre salariés et entreprises que les annonces décrivent. Lorsque le chômage augmente, et en dehors des cas atypiques comme les développeurs, les entreprises ont le sentiment qu'elles ont le choix. Lorsque l'emploi se raréfie, les recruteurs occupent une position de pouvoir. Une marque employeur semble donc devenir une préoccupation obsolète. Reste que marque employeur n'est pas marque recruteur. La portée de la démarche dépasse largement l'attractivité et le recrutement. L'engagement, la motivation et la fidélité sont d'autant d'objectifs difficiles à atteindre. Car ils reposent sur des croyances et des représentations rarement explicitées, mais qui se forgent dès le recrutement. L'idée de marque employeur invite les entreprises à formaliser une vision de leur rôle et de leurs attentes envers leurs salariés, au-delà de l'attractivité et du sourcing.

Nos résultats rappellent que le tri des CV est rarement basé sur une analyse réelle des besoins. Sait-on réellement quelles caractéristiques des candidats déterminent sa performance ? Les avis des collègues ou du manager potentiel sont-ils bons ? Ici, comme dans de nombreux cas, les données sont une ressource pertinente. Elles permettent de discerner, dans l'ensemble des paramètres accessibles, lesquels sont réellement contributifs des comportements et des performances souhaitées. Elles permettent donc de mieux cibler les ressources qui méritent qu'on fonde le tri sur elles. Elles permettent ensuite d'automatiser les tris et, ainsi, d'épargner le temps des recruteurs. L'avenir pourrait être à des robots capables d'interpréter un CV pour aller chercher finement des annonces qui « matchent ».





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

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

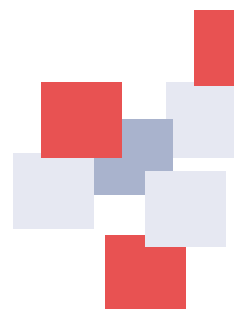
Saven conçoit et commercialise des outils d'évaluation des ressources cognitives et comportementales. Son ambition est de fournir aux professionnels des ressources humaines les solutions les plus utiles, les plus simples, les plus fiables et les plus déontologiques du marché. www.saven.fr

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

À PROPOS DE TEXTKERNEL

Textkernel travaille avec plus de 1 000 organisations de ressources humaines et de recrutement ainsi qu'avec des fournisseurs de logiciels RH dans le monde entier pour mettre à la disposition de ses clients les dernières technologies en matière d'intelligence artificielle. La société travaille avec des entreprises de différents secteurs d'activité pour leur proposer des solutions d'analyse multilingue, de recherche sémantique et de correspondance, ainsi que des solutions de veille sur le marché du travail. En tant que pionniers du secteur, Textkernel met à profit plus de 20 ans d'expérience pour traduire les idées les plus récentes en matière d'IA en solutions technologiques. Textkernel, dont le siège social est à Amsterdam, est présent en France, en Allemagne, en Angleterre et aux États-Unis. www.textkernel.com



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

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



EM
NORMANDIE
MÉTIS LAB

CHAIR
COMPETENCES,
EMPLOYABILITY
AND HR DECISIONS

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.