

LE RECRUTEMENT, SON VAINQUEUR ET SES GAGNANTS



L'EXPERTISE DU LAB RH



JEAN PRALONG
PROFESSEUR DE GESTION
DES RESSOURCES
HUMAINES

Titulaire de la chaire
Compétences, employabilité
et décision RH
EM Normandie Business School
Directeur du Pôle recherche
du Lab RH



ISABELLE BASTIDE
PRÉSIDENTE
DE PAGEGROUP

Les candidats répondent de moins en moins aux annonces. Les alternatives à l'offre d'emploi sont nombreuses, mais peu sont aussi efficaces pour engager les candidats dans une démarche de mobilité. Alors que les trajectoires se diversifient et que les métiers évoluent, il est plus que jamais intéressant pour les candidats d'explorer de nouvelles voies professionnelles. Il est donc dans l'intérêt de tous, professionnels en quête de renouveau comme entreprises peinant à attirer les talents, de redonner l'envie de répondre aux annonces d'emploi.

DES CANDIDATS TOUJOURS À L'ÉCOUTE, MAIS MOINS ENCLINS À TENTER LEUR CHANCE

Le déclin des candidatures issues des annonces ne s'explique pas par une baisse de fréquentation des jobboards. L'explication est plutôt à trouver du côté des tactiques de candidats. Les visiteurs des sites d'emploi répondent aujourd'hui à moins d'offres que par le passé parce que leurs critères de choix se précisent et se restreignent. Selon une étude de l'EM Normandie⁽¹⁾, les candidats éliminent les offres qui les éloignent du cœur de leur employabilité. Car un critère déclencheur de candidature domine tous les autres : la probabilité forte d'être celui ou celle qui sera finalement choisi(e). Pour les candidats interrogés, la perception est

simple : le recrutement produit un heureux et plusieurs perdants. Voilà, entre autres, d'où semble provenir la désaffection pour les annonces : les candidats n'imaginent qu'un seul retour sur investissement possible. **Comment, alors, inciter les candidats à explorer plus de rubriques, à examiner plus d'offres et à postuler plus ?**

PROCESSUS DE RECRUTEMENT : UN SEUL VAINQUEUR, PEUT-ÊTRE, MAIS AUCUN PERDANT

Prenons l'exemple des revues scientifiques les plus prestigieuses, car le parallèle avec le recrutement nous semble particulièrement pertinent. Elles ne publient qu'une infime minorité des articles qu'on leur soumet. De fait, 80 % des textes soumis sont rejetés par le rédacteur en chef. Les 20 % retenus sont transmis à plusieurs chercheurs chevronnés tout aussi sélectifs. Et ce ne sont, finalement, que 3 % des textes soumis qui finissent sous les yeux des lecteurs. Pourtant, nombreux sont les auteurs qui consacrent une énergie, un temps et un talent peu communs à proposer des textes à Nature, à Organization Studies ou à The Academy of Management Journal. Car la promesse qui leur est faite est moins celle d'une publication que d'une évaluation de grande qualité. Soumettre un texte à l'une de ces revues, c'est avant tout la **garantie de recevoir l'avis long et argumenté d'experts** parmi les meilleurs du domaine.

Les gains certains (l'évaluation), qui compensent l'incertitude des autres gains (la publication) créent de l'équité. Et c'est cette équité qui incite les auteurs à soumettre leurs textes, quelles que soient leurs chances réelles d'être parmi les heureux publiés.

Il est intéressant d'envisager le processus de recrutement sous ce même angle. Pour attirer plus de candidats, il faut rappeler que **le processus de sélection et d'évaluation réalisé dans le cadre d'un recrutement offre à tous des gains certains.**

Postuler, c'est d'abord **confronter ses compétences aux besoins des entreprises et se mesurer aux ressources d'autres candidats. Tester ainsi son marché, c'est mieux connaître et comprendre son employabilité.** Postuler, c'est aussi **faire évaluer ses comportements professionnels** : on peut en attendre des retours sur ses soft skills et ses potentiels. Enfin, postuler c'est **maintenir une connaissance à jour des pratiques et des acteurs du recrutement.**

Valoriser la promesse d'un gain essentiel et garanti pour les candidats à l'emploi – en savoir plus sur soi – doit donc être un **moyen pour les entreprises d'inciter les candidats à se positionner davantage** (en fréquence et en volume) et d'augmenter ainsi le nombre de candidatures reçues sur les offres publiées. ♦

(1) Should I stay, or should I apply? Les causes des intentions de postuler. Chaire Compétences, employabilité et décision RH, EM Normandie Business School.