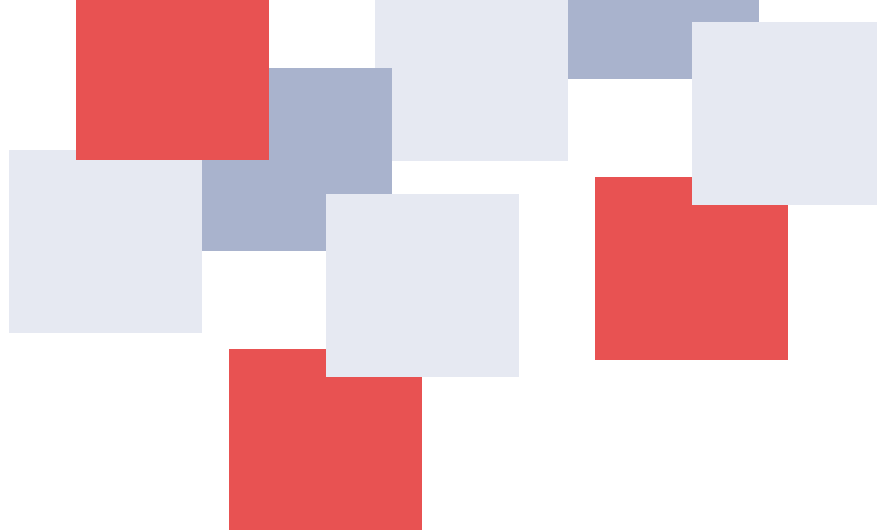




H.R.Insights #08

Should I stay or should I apply ?

**POURQUOI RÉPOND-ON À
UNE OFFRE D'EMPLOI ?**



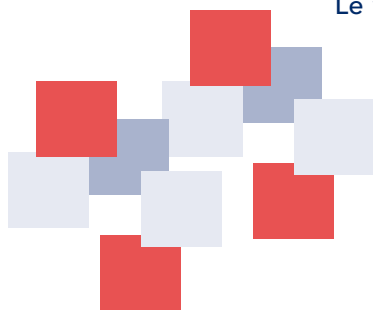
CHAIRE
**COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH**

saven

 **performanse**
soft skills for good

Aksis
CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

RÉSUMÉ



Le volume des annonces d'emploi cadres a augmenté de 34 % en 2022¹. Pourtant, malgré un nombre toujours important

de chômeurs et malgré les efforts des entreprises pour se doter de marques employeurs attractives, un nombre significatif de ces offres d'emploi demeure non pourvu.

Ce phénomène déroute autant les recruteurs que les pouvoirs publics. On en prête les causes à l'inadéquation

entre les dispositifs de formation et les besoins des entreprises, à

une dynamique du marché qui créerait des exigences croissantes chez les

candidats, ou des mutations sociétales qui auraient remis en cause la valeur travail. Au-delà de ces discours, pourquoi un candidat décide-t-il de répondre à une offre ?

¹ APEC

Les premières recherches académiques ont mobilisé l'idée de « phi » (la proximité, l'adéquation) entre le poste décrit par l'annonce et les caractéristiques du candidat. Le fit élevé d'un candidat avec une offre illustre sa grande proximité avec les attendus du poste, donc des chances sérieuses d'attirer l'intérêt. Or le recrutement n'est pas qu'une question d'intérêt, c'est une compétition qui ne connaît qu'un seul vainqueur. Et les règles de ce système concurrentiel sont rarement présentées aux candidats. Les concurrents ne se connaissent pas : ils ignorent jusqu'au nombre de leurs compétiteurs. Ils ignorent aussi qui sont les décideurs et quels sont leurs critères de choix. Ils ignorent, enfin, quelles réalités des postes et des organisations se cachent derrière les annonces. La décision de postuler est avant tout le choix d'agir dans un tel contexte incertain. Leurs motivations sont des suppositions concernant les réactions des recruteurs confrontés à un profil professionnel.

165 comptables généralistes, tous en recherche d'emploi, ont été confrontés à de vraies annonces. Les candidats étaient de compétences et d'anciennetés équivalentes, mais de parcours très différents : très linéaires pour certains, très marqués par des étapes de chômage pour d'autres. Les annonces ont été choisies pour correspondre aux compétences et aux lieux de résidence des candidats. Les candidats devaient décider de postuler ou non, puis décrire les causes de leur choix.

Seuls 46 % des sujets ont choisi de postuler. Dans tous les cas, l'estimation des chances de succès est la première cause de la décision, loin devant l'affinité avec le poste ou avec l'entreprise. À compétences égales, cette estimation est directement liée aux différences de parcours. Les candidats aux carrières les moins linéaires, anticipant d'être éliminés pour cette raison, s'auto-éliminent majoritairement. Au lieu de tenter leur chance et de postuler massivement, ils cherchent à s'éviter les émotions négatives engendrées par les refus.

Ces résultats doivent permettre aux entreprises de lever le voile sur les comportements des candidats. Ils ouvrent des perspectives pour faciliter les mises en relation grâce à des pratiques plus ajustées aux besoins des individus. Car les règles du recrutement ont peu changé depuis le début de la crise économique, alors même que le nombre d'emploi non pourvu atteint des niveaux jamais vu depuis des décennies. Il importe de les faire évoluer pour favoriser l'accès à l'emploi et pour ne pas se priver des compétences finalement moins rares qu'on le suppose.

INTRODUCTION

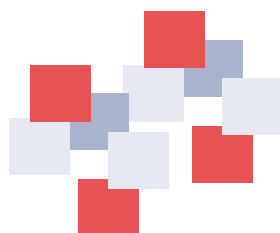
Le marché de l'emploi est toujours organisé par les traditionnelles annonces. Certes, les entreprises couplent ces publications avec d'autres stratégies dans 96 % des cas². Mais le volume des annonces d'emploi cadres a augmenté de 34 % en 2022. La stratégie multicanal passe par les annonces, et rien ne semble indiquer que cette situation doive changer. Les annonces cumulent les avantages : elles sont peu coûteuses et moins chronophages que la « chasse » sur LinkedIn. En invitant les individus à manifester leurs candidatures, elles permettent un premier tri : le premier rôle de l'annonce est de provoquer des candidatures motivées. Enfin, les offres d'emploi sont un espace d'expression des marques employeurs, dont les recruteurs espèrent beaucoup pour attirer les meilleurs talents.

² APEC

Pourtant, tout semble indiquer que les candidats aient du mal à être au rendez-vous. Le volume des réponses aux annonces décroît. Malgré un nombre toujours important de chômeurs, un nombre significatif d'offres d'emploi demeure non pourvu. Une large majorité des recrutements de 2022 ont été perçus comme difficiles, du fait de la rareté des candidatures ou de leur inadéquation avec les offres publiées. Les recrutements de 2023 sont envisagés avec crainte, par l'anticipation des mêmes difficultés. Il est régulièrement avancé que, face à une offre pléthorique et à un marché pénurique, il serait facile aux candidats d'être exigeants en matière de

conditions de travail, de rémunération et de missions. Le confinement et la crise du COVID auraient fait émerger des attentes élevées, parfois excessives et souvent incompatibles avec les contextes d'emploi des entreprises. Au-delà des attitudes et des comportements, ce sont les mécanismes de l'appariement entre candidats et employeurs qui sont à éclairer. Pourquoi un candidat décide-t-il de répondre à une offre ?

Pour la plupart des études, le déterminant principal est le « fit » entre le poste décrit par l'annonce et les attentes du candidat : ses motivations, ses compétences ou ses aptitudes. Beaucoup d'enquêtes examinent les priorités des candidats en leur demandant de hiérarchiser plusieurs critères classiques (la rémunération, l'intérêt du poste, la qualité du management) ou plus contemporains (possibilité de télétravail, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, égalité entre hommes et femmes). Mais d'autres contraintes viennent relativiser l'influence de ces causes. Le recrutement est une compétition qui ne tolère qu'un gagnant. Postuler est donc un investissement aléatoire ; le choix de postuler signifie estimer que les probabilités de succès sont fortes. Les postulants ignorent qui sont les décideurs, quels sont leurs critères de choix et quelles réalités se cachent derrière les annonces. Les modalités précises de la compétition ne sont pas présentées aux candidats. Comment les candidats estiment-ils leurs chances ?



LES ANALYSES CLASSIQUES

La théorie du fit

La théorie du « fit » domine les études sur les causes des candidatures. Son postulat est simple : les candidats potentiels perçoivent les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation au travers des informations présentées par les annonces. Les offres présentent des missions, des tâches et des conditions d'emploi (rémunération, type de contrat). Elles jouent un rôle informatif descriptif, supposé fiable, des réalités du poste à pourvoir. C'est sur la base de ces données que les candidats estimerait un « fit » (une adéquation) entre leurs ressources et les caractéristiques du poste à pourvoir. Les études qui relèvent de ce courant théorique ont cherché à mesurer les rôles respectifs de l'attractivité de l'organisation et des missions. Elles ont montré que l'attractivité de l'organisation dépendait de la familiarité entretenue par le candidat avec elle : un individu semble attiré plutôt par une entreprise qu'il connaît que par une entreprise inconnue. Elles ont ensuite montré que cette familiarité était un catalyseur puissant pour augmenter les réponses aux offres, quelles que soient les missions proposées. Ces résultats sont souvent utilisés pour présenter le rôle du marketing RH : puisque la familiarité avec l'entreprise est aussi importante que les missions proposées, il est utile d'agir pour la développer. Le rôle d'une entreprise désireuse d'augmenter les candidatures reçues est donc de développer sa visibilité et sa notoriété auprès des candidats cibles. Mais ces premières études se sont rapidement confrontées à un obstacle. Pour que les candidats estiment un fit avec une offre, il leur faut disposer d'une connaissance d'eux-mêmes juste. Et on sait que la connaissance de soi est un processus aléatoire. C'est pourquoi plusieurs recherches ont mis en avant le caractère perçu du fit, plutôt que sa réalité objective.

Fit perçu

L'adéquation qui provoque la réponse à une annonce est la perception d'une proximité entre les caractéristiques du poste et le concept de soi. Le concept de soi est la représentation qu'un individu se fait de ses caractéristiques. Mais cette image est construite par une perception sélective de la réalité. Par exemple, les individus ont tendance à ne retenir que des informations qui confirment l'image idéale qu'ils ont d'eux. Le besoin de nourrir l'estime de soi est plus fort que la recherche de la vérité. Les informations qui pourraient écorner l'image de soi idéale et, ainsi, faire baisser l'estime de soi sont le plus souvent niées. Bref, dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, les individus préfèrent les informations qui confirment leurs croyances.

Le choix d'une annonce révèle donc moins le « fit » réel entre l'individu et les besoins du poste que la perception d'une adéquation entre le poste et l'image idéale que l'individu a construit de lui. Il s'agit moins d'une action délibérée, conduite par un individu clairvoyant, que de la recherche de confirmations.

Du fit aux stratégies des candidats

L'émergence des travaux sur le fit perçu ouvre une nouvelle perspective. Les candidats n'ont pas accès aux informations qui leur permettraient de mesurer leurs chances de succès. Ils ont recours à des estimations et mobilisent des croyances pour cela.

Ces chances doivent être mises en perspective avec les investissements que vont demander la réponse à une offre. Il s'agit d'abord d'investissement en



temps : répondre à une annonce, même *via* un outil digital qui peut proposer de postuler en un clic, demande de peaufiner et d'adapter ses documents de candidature. Un CV a plus de chances d'être accepté s'il est remanié en fonction des besoins du poste. Mais il s'agit aussi d'investissements plus psychologiques. On peut comprendre que répondre à une offre, c'est se projeter dans un futur emploi, dans une future entreprise et, parfois, dans un futur territoire. Cette projection est porteuse d'espoirs, mais elle comprend une part de risque. L'échec a un coût psychologique : il atteint l'estime de soi, notamment celle de ceux qui sont déjà en situation de fragilité. Puisque l'acte de postuler est le choix d'investir des ressources dans l'espoir d'un gain, il s'apparente à une stratégie. Et, comme une stratégie d'entreprise, il prend appui sur des représentations des ressources disponibles et sur des anticipations des comportements des parties prenantes. Les stratégies des firmes intègrent les comportements probables des clients et des concurrents. Les stratégies de candidature sont fondamentalement associées à des anticipations.

Analyser l'acte de candidature comme une stratégie permet d'affiner l'étude des comportements des candidats à plusieurs niveaux. L'idée de stratégie individuelle, comme dans le cas d'une stratégie d'entreprise, rappelle d'abord le caractère incertain et aléatoire des marchés. Nul candidat ne sait réellement quels critères de sélection seront utilisés. Les règles de la compétition ne sont pas annoncées. Les employeurs accordent leur préférence aux candidats qui peuvent faire état d'expériences cohérentes avec les besoins de l'emploi. Mais nul n'est candidat à son propre remplacement : le candidat idéal, s'il en existait un, serait celui qui vient de quitter le poste à pourvoir. Nul candidat ne sait qui seront ses concurrents pour le même emploi. L'intensité de la compétition

pour le même poste est inconnue. Enfin, aucune annonce n'est une description objective du poste à pourvoir. Les candidats savent que les textes des offres tendent à valoriser les aspects positifs des emplois ; ils peuvent les suspecter de passer sous silence d'autres caractéristiques moins séduisantes.

La trajectoire antérieure est une source d'information majeure pour les recruteurs. Elle l'est aussi pour les candidats. Les compétences sont une grammaire commune entre le parcours et l'annonce. En théorie, inutile d'aller ailleurs. Mais les différences entre les parcours sont aussi qualitatives : dans quelles conditions les compétences ont-elles été acquises, appliquées ou développées ? L'étude a examiné l'influence de la qualité des carrières sur la décision de répondre à une annonce.





L'ÉTUDE

Sujets

Pour isoler les mécanismes en jeu, plusieurs critères ont été neutralisés. Les répondants étaient tous des comptables généralistes. L'emploi de comptable n'est pas en tension : le ratio entre le stock de candidats disponibles et les besoins du marché du travail n'est ni en déficit, ni en excédent. Ces emplois sont d'ailleurs disponibles sur tout le territoire et non spécifiquement dans les grands centres urbains.

Les répondants ont été sélectionnés dans la base de données gérée par la Chaire. Leurs parcours d'une dizaine d'années et leurs expériences les ont amenés à disposer de compétences voisines et de bon niveau. Ils étaient tous parfaitement employables dans des fonctions de comptables généralistes. Ils étaient tous en recherche d'emploi active au moment de l'étude. En revanche, ils se distinguaient par la qualité de leurs parcours.

Le panel de la Chaire Compétences, Employabilité & Décision RH

Pour disposer de données pertinentes, un panel représentatif de la population active a été construit progressivement depuis 2006. Il contient aujourd'hui environ 200 000 personnes, dont la plupart sont suivies depuis plus de dix années. Une enquête par questionnaire a lieu deux fois par an pour maintenir la base à jour. Ces enquêtes permettent de connaître les emplois, les rémunérations et les événements professionnels marquants (formation etc.) de chaque répondant. Cumulées, ces informations permettent de reconstituer ces 200 000 trajectoires et leurs déterminants.

La qualité des carrières

L'indicateur de qualité de carrière permet de décrire les parcours professionnels en évitant de se limiter à des critères subjectifs (la satisfaction par exemple) ou à des critères objectifs trop réducteurs (la rémunération par exemple). Il permet des analyses et des comparaisons plus ancrées. Quatre dimensions sont prises en compte : la sécurité socio-économique, les qualifications et la formation, les conditions de travail ainsi que l'égalité hommes-femmes et la capacité à concilier travail et vie de famille. Les mesures utilisées et validées sont présentées dans le tableau suivant.

DIMENSIONS	INDICATEURS QUALITÉ DE CARRIÈRE (PRALONG & PERETTI, 2012) ³
SÉCURITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE Sécurité du statut (évitement de contrats atypiques) et des revenus	· nombre de mois à temps partiel dans la carrière / âge · nombre de mois en CDD dans la carrière / âge · nombre de mois de chômage dans la carrière / âge · nombre d'augmentations (individuelles ou collectives) dans la carrière / âge
ÉDUCATION ET FORMATION Développer les compétences Accéder à de nouveaux statuts et nouvelle employabilité	· nombre de jours de formation à l'initiative de l'entreprise depuis le début de la carrière / âge · nombre de jours de formation à l'initiative du salarié (DIF, CIF) depuis le début de la carrière / âge
CONDITIONS DE TRAVAIL Risques pour la santé et conséquences	· exposition à des conditions de travail à risque physiques · exposition à des conditions de travail à risques psychosociaux · nombre d'accidents du travail / âge
ÉGALITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES Conciliation entre travail et vie familiale et conséquences	· écart salarial avec moyenne des diplômés de même âge et de même niveau sans enfants · écart de nombre de mois au chômage avec des diplômés de même âge et de même niveau sans enfants

³ PRALONG, J. PERETTI-NDIAYE, M. (2016). « Les cadres devraient-ils être « nomades » ? L'influence des scripts de carrière sur la qualité de carrière de cadres français. » *Revue Française de Gestion*, 42, 7, 91-109.

Les onze variables sont significativement corrélées. Elles sont résumables par un score individuel.

Trois sous-groupes à la qualité de carrière significativement différente apparaissent dans les résultats. Les comptables du quartile supérieur n'ont pratiquement jamais connu d'emploi à temps partiel, de contrats à durée déterminée ou de temps de chômage. Ils sont très majoritairement restés chez leurs employeurs. Les membres du deuxième groupe (quartiles 2 et 3), qui ont beaucoup eu recours à la mobilité externe : ils ont souvent changé d'employeur pour progresser en responsabilités ou en rémunération. Enfin, les membres du troisième groupe (quartile inférieur) ont été confrontés à ces types d'emploi « non standard » (entre 1,5 et 2,1 mois par année de vie professionnelle). Ils ont faiblement bénéficié d'augmentations (individuelles ou collectives) ou de formations. Ils ont été plus fréquemment exposés à des risques et ont même été victimes d'accidents du travail. Leur rémunération est inférieure de près de 20 % au standard des personnes sans enfants de leur âge et de leur niveau de formation. Ce sont des outsiders : ils se situent à la limite entre l'emploi traditionnel et des formes de précarité.

	OUTSIDERS	MERCENAIRES	HÉROS DISCRETS	ENSEMBLE
QUALITÉ DE CARRIÈRE	< 0,6	0	> 0,61	0
EFFECTIF	41	88	42	171

La réponse aux annonces

Les sujets ont reçu des liens vers un site internet. Ce site présentait une annonce réelle correspondant à leur qualification et à leur lieu géographique. Le fait qu'il s'agissait d'une annonce réelle, à laquelle ils pouvaient réellement postuler, créait une situation permettant l'engagement des individus dans l'expérience. On a vérifié que les annonces ne différaient que par le lieu géographique. Le texte restait imprécis sur le nom et le secteur de l'entreprise, mais il évoquait une rémunération attractive, des opportunités de télétravail et des perspectives d'évolution fonctionnelles et géographiques. Bref, les annonces devaient retenir l'intérêt des sujets sélectionnés pour être compétents et activement en recherche d'emploi.

Les sujets avaient le choix entre deux boutons : s'ils cliquaient sur « je postule », ils étaient redirigés vers un questionnaire permettant de comprendre leurs choix, puis vers le *job-board* permettant de transmettre une candidature. S'ils cliquaient sur « je ne postule pas », ils étaient redirigés vers un second questionnaire explorant les raisons de leur refus de postuler. Les deux questionnaires comportaient les mêmes questions. Seule la consigne différait (« pour quelles raisons avez-vous choisi de postuler » ou « pour quelles raisons avez-vous choisi de ne pas postuler »). Ces questions abordaient deux domaines : les causes de leurs choix et les aspects de l'annonce qui avaient principalement retenu leur attention.

CAUSES DU CHOIX	• Les chances réelles d'être choisi • L'affinité avec le poste • L'affinité avec l'entreprise
ASPECTS DE L'ANNONCE AYANT RETENU L'ATTENTION	• Les conditions proposées : CDI, rémunération • Les missions proposées • Les perspectives d'évolution à moyen ou à long terme



RÉSULTATS

Le choix de postuler et ses causes générales

46 % des sujets ont choisi de postuler à l'offre qui leur avait été soumise. Réciproquement, c'est donc près d'un candidat sur deux qui s'est détourné d'une offre pourtant pertinente. Mais se savoir capable d'occuper un poste ne suffit pas pour estimer qu'on en aura la chance.

Le tableau suivant illustre ces causes.

		CHOIX DE POSTULER	CHOIX DE NE PAS POSTULER
CAUSES DU CHOIX	Chances réelles d'être choisi	64,5 %	81,1 %
	Affinité avec le poste	12,1 %	7,6 %
	Affinité avec l'entreprise	23,4 %	11,3 %
	Ensemble	100 %	100 %
ASPECTS DE L'ANNONCE AYANT RETENU L'ATTENTION	Conditions proposées (CDI, rémunération)	27,5 %	26,8 %
	Missions proposées	35,9 %	37 %
	Perspectives d'évolution	36,6 %	36,2 %
	Ensemble	100 %	100 %

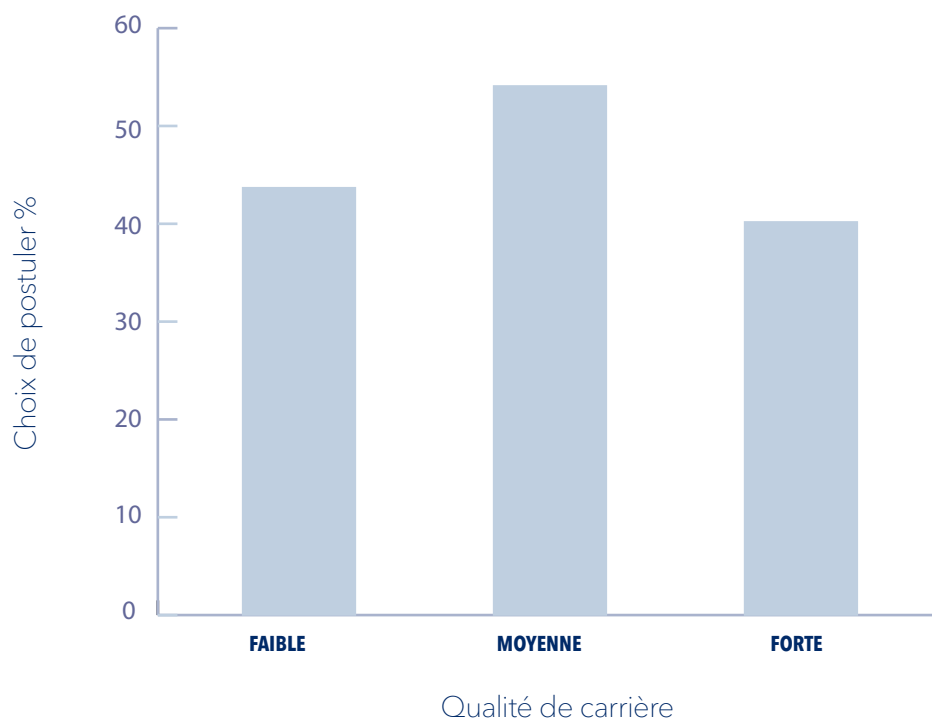
C'est toujours l'estimation des chances d'être choisi qui détermine le choix de postuler ou non.

Cette primauté des craintes liées au processus de sélection s'affirme encore plus dans le cas de ceux qui ont choisi de ne pas postuler (81,1 % d'entre eux ont refusé de postuler pour cette raison, au lieu de 64,5 % chez ceux qui ont choisi de postuler). Tout se passe donc comme si les perceptions concernant le processus de sélection étaient les déclencheurs essentiels des candidatures. Lorsque les candidats estiment que ce processus peut leur être favorable, ils postulent. Lorsque les candidats craignent que ce processus leur soit défavorable, ils s'auto-éliminent.

Ces premiers résultats montrent des comportements éloignés de l'image intuitive que l'on peut se faire des comportements des candidats. En moyenne, les individus ne postulent pas massivement, comme on tenterait sa chance en suivant une stratégie de volume. Ils semblent, au contraire, limiter leurs candidatures à celles qui ont de réelles chances d'aboutir – c'est-à-dire celles qui ont de réelles chances de franchir les étapes de la sélection par les recruteurs. Les trois composantes de l'annonce retiennent l'attention des candidats de façon voisine, quel que soit le choix de postuler. Mais ces causes moyennes s'avèrent très différentes selon la qualité des carrières.

L'influence de la qualité des carrières sur le choix de postuler

La relation entre la qualité des carrières et le choix de postuler n'est pas linéaire ; lorsque la qualité est faible ou forte, l'intention de postuler est faible. Lorsque la qualité de carrière est moyenne, l'intention de postuler augmente :



		QUALITÉ DE CARRIÈRE		
		FAIBLE	MOYENNE	FORTE
CHOIX DE POSTULER		43,7 %	54,1 %	40,2 %
CAUSES DU CHOIX	Chances réelles d'être choisi	81,7 %	63,2 %	31,3 %
	Affinité avec le poste	17,1 %	23,7 %	16,3 %
	Affinité avec l'entreprise	7,2 %	13,1 %	52,4 %
	Ensemble	100 %	100 %	100 %
ASPECTS DE L'ANNONCE AYANT RETENU L'ATTENTION	Conditions proposées (CDI, rémunération)	65 %	28,1 %	10,9 %
	Missions proposées	22,2 %	46 %	33,6 %
	Perspectives d'évolution	12,8 %	25,9 %	55,6 %
	Ensemble	100 %	100 %	100 %

Les répondants dont la qualité de carrière est faible ont connu des parcours hachés, incluant des périodes de chômage, des contrats précaires et plusieurs employeurs. Ils postulent faiblement. Ce ne sont ni l'affinité avec le poste, ni l'affinité avec l'entreprise qui déclenchent l'acte de postuler : c'est l'estimation de bonnes chances de succès. Les CV de ces candidats sont sans doute peu attrayants pour les recruteurs, dont on sait qu'ils préfèrent souvent des parcours plus linéaires. Par expérience ou par l'anticipation de difficultés, ces individus se représentent le processus de sélection comme la principale épreuve qu'ils vont devoir surmonter pour accéder à l'emploi. Mais ils évitent de se confronter à trop de refus, et ne postulent que lorsque les chances de succès sont fortes. En outre, ils sont principalement intéressés par les conditions d'emploi : le contrat à durée indéterminée est un levier plus significatif que les missions ou les perspectives d'évolution.

Les répondants dont la qualité de carrière est moyenne ont connu des parcours plutôt linéaires, avec cependant quelques périodes de chômage et, parfois, quelques contrats précaires. Ceux-là sont les plus susceptibles de postuler. Ils savent que leurs parcours ne sont pas idéaux : comme les précédents, ils prennent en compte leurs chances de succès avant de postuler. Mais ils prennent plus souvent le risque de soumettre leurs candidatures, notamment par affinité avec le poste. Ils sont principalement intéressés par les missions présentées par l'annonce.

Les répondants dont la qualité de carrière est élevée ont connu des parcours linéaires, sans périodes de chômage et sans contrats précaires. Eux aussi postulent faiblement, mais les déclencheurs de leurs candidatures sont différents de ceux des autres candidats. La chance d'être choisi demeure un déterminant secondaire,



après l'affinité pour l'entreprise. Ces candidats sont détenteurs de parcours presque idéaux. Ils sont sans doute exigeants, et leur parcours leur permet d'être sélectifs : le choix de postuler est d'abord motivé par l'affinité avec l'entreprise et par les perspectives d'évolution.

Dans ces trois groupes, les intentions de postuler sont manifestement motivées par des critères différents : les causes du choix et les aspects intéressants de l'annonce sont différents. Les membres de ces trois groupes manifestent donc des stratégies différentes dans leur rapport à l'acte de postuler.

Trois stratégies derrière le choix de répondre à une annonce

Lorsque la qualité de carrière est faible, les candidats semblent avant tout à la recherche d'un travail : ils s'intéressent aux conditions d'emploi plutôt qu'aux missions ou aux perspectives d'évolution. Ils supposent que leurs trajectoires ne les rendent pas attractifs pour des recruteurs. Ils redoutent l'échec et postulent peu pour éviter de se confronter aux émotions négatives qu'ils y associent.

Lorsque la qualité de carrière est moyenne, les candidats semblent avant tout désireux de développer leur employabilité. Ils cherchent des missions et un poste, sans doute pour y développer leurs compétences à court terme et pour développer l'attractivité de leurs CV. Sans doute parce qu'ils se sentent moins menacés par la précarité que les précédents, ils craignent moins les réponses négatives et hésitent moins à postuler.

Enfin, lorsque la qualité de carrière est forte, les individus savent qu'ils sont particulièrement attractifs pour les recruteurs. Leurs parcours linéaires sont ceux dont sont friandes les entreprises. Leur stratégie est orientée vers la recherche d'une carrière traditionnelle : ce sont les perspectives d'évolution qui les intéressent, et l'affinité avec l'entreprise qui motive leur envie de postuler.

QUALITÉ DE CARRIÈRE	FAIBLE	MOYENNE	FORTE
STRATÉGIE	EMPLOI	EMPLOYABILITÉ	CARRIÈRE
Motivations	(Re)trouver un emploi stable	Développer ses compétences, améliorer son CV	S'engager durablement dans une entreprise et y évoluer
Enjeux	Franchir l'étape de la sélection	Trouver des missions stimulantes	Trouver une entreprise permettant des mobilités internes
Tendances à postuler	Faible : anticipation de l'échec	Moyenne	Faible : sélectivité dans le choix des annonces

CONCLUSION

Les réels déterminants du choix de postuler

Le premier résultat de cette étude est sans doute le faible taux de réponse à des annonces. Près d'un candidat sur deux s'abstient de soumettre une candidature, alors que les annonces étaient adaptées à leurs profils et qu'ils étaient en recherche active. Cette situation expérimentale permet d'examiner les freins et les déclencheurs.

Tout semble indiquer que l'intérêt pour le poste tend à s'effacer devant les aléas de la sélection et les risques de déception qu'ils pourraient engendrer. Le « fit » entre le candidat et le poste est nécessaire, mais il ne suffit pas. Encore faut-il estimer avoir de bonnes probabilités de succès avant de postuler, afin de s'épargner des espoirs déçus et des déconvenues. Mais ces estimations sont bien aléatoires : sans pouvoir connaître qui sont ses concurrents ou combien ils sont, il est bien difficile d'estimer ses probabilités de succès. Les trajectoires passées sont, finalement, une des rares informations tangibles pour les candidats. Les carrières sont des réservoirs de ressources, dont toutes ne se valent pas. Les parcours linéaires et intra-organisationnels sont plus faciles à défendre que les trajectoires marquées par des épisodes de chômage ou de précarité. La qualité des carrières détermine donc l'acte de postuler : elle suggère aux candidats une probabilité de succès. Mais elle lui suggère aussi des besoins. Ceux qui ont côtoyé la précarité n'ont pas la même attractivité que ceux dont les parcours ont été plus normatifs ; mais ils n'ont pas les mêmes besoins. Le croisement entre les besoins et les possibles façonne des stratégies



de candidature différentes : stratégies d'emploi pour ceux qui cherchent un travail et qui ne peuvent pas être sélectifs, stratégie d'employabilité pour ceux qui ont à améliorer leur CV, ou stratégie de carrière pour ceux qui peuvent se permettre d'être exigeants. La rareté des candidatures n'a donc pas le même sens et les mêmes causes : évitement du risque et de la déception chez ceux qui se supposent peu attractifs, sélectivité chez ceux qui, au contraire, ont plus de cartes dans leur jeu. L'acte de postuler n'est donc pas uniquement la décision rationnelle qu'on imagine spontanément.

Les comportements des candidats s'apparentent à une estimation du retour sur investissement, mais cet investissement inclut une composante affective certaine. Cette composante émotionnelle est particulièrement saillante pour expliquer l'auto-élimination des candidats qui supposent ne pas disposer des trajectoires linéaires attractives. Il est aisé de comprendre le caractère délétère de ce processus : les candidats les moins attractifs se dissuadent de postuler et raréfient leur implication dans les compétitions de recrutement. Ils ne peuvent que limiter leurs chances d'accès à des emplois ; mais ils s'offrent d'autant moins l'opportunité de se rassurer, de peaufiner leurs documents de candidature ou d'apprendre à gérer les aléas liés au recrutement.

Enfin, ces résultats sont l'opportunité de constater, à nouveau, que la carrière intra-organisationnelle et la mobilité interne sont les priorités de ceux qui ont le choix. Ce sont donc les options les plus souhaitables, autant pour la sécurité que pour les opportunités de développement qu'elles apportent. Et, ici encore, des composantes émotionnelles de l'emploi se manifestent. Au-delà des avantages économiques, un emploi inscrit dans la durabilité nourrit des besoins d'identité. Il permet aux individus une définition de soi pérenne et stable, au contraire des parcours « nomades » des salariés « liquides. » Contrairement à ce qui est régulièrement affirmé, la carrière « traditionnelle » demeure un levier d'attractivité décisif.

Faire croître le volume des réponses aux annonces

Les lois statistiques suggéreraient aux chercheurs d'emploi de postuler massivement, en estimant que chaque offre contient une part de probabilité de succès et que le caractère standard des documents à fournir ne demande qu'un investissement en temps limité. Les candidats n'auraient qu'à postuler comme on lance des bouteilles à la mer, en misant plus sur l'effet de volume. Cette logique guide sans doute l'image que les recruteurs se font des candidats. Elle suggère des comportements peu engagés et des attentes limitées ; et il n'est guère tentant d'accorder de l'intérêt à des individus qui en ont manifesté si peu. La réalité pourrait bien être l'exact contraire. Le faible volume de réponses aux annonces provient de comportements sur-vigilants ; les candidats se montrent plutôt avers au risque. C'est l'estimation de chances de succès élevées, et seulement celles-là, qui les font postuler.

Augmenter le volume des réponses aux annonces, c'est sans doute agir pour augmenter la perception des chances de succès ou, au moins, diminuer la perception du risque. Or le risque, ici, prend la forme d'un investissement émotionnel qui craint d'être déçu. C'est sans doute dans ce domaine que des modalités de réassurance sont possibles. Les pratiques de recrutement sont guidées par un souci d'objectivité. L'évaluation des compétences, qui est son moment critique, est conçue pour garantir l'égalité des chances entre les candidats. Mais elle peut négliger les aspects émotionnels et le nécessaire accompagnement des postulants au travers de ces étapes. Être candidat n'est pas un métier ; les pratiques des recruteurs sont rarement connues des postulants. Il convient de faire converger les représentations vers plus de réalisme. Le recours à des outils d'évaluation digitalisés est ici une ressource : il permet de gagner en objectivité tout en permettant aux recruteurs de consacrer plus d'attention à l'expérience que vivent les candidats.

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. Dirigée par Jean Pralong, elle est soutenue par Le groupe AKSIS, SAVEN, et PerformanSe.

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, AACSB et AMBA. Avec 6 300 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 23 000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur six campus, à Caen, Le Havre, Paris, Oxford, Dublin et Dubaï.

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 | Twitter : @EMNormandie

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 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 SAVEN

Les tests conçus par Saven révèlent les soft skills et la singularité des candidats. Car le centre des préoccupations de tous les acteurs RH est désormais l'individu. Chacun souhaite être reconnu au-delà de son poste actuel, pour toutes ses compétences et ses talents. Saven est une filiale du groupe Actual.

www.saven.fr

CONTACTS

Isabelle DALLE

Directrice des relations médias

Tél. : 06 71 78 36 05

E-mail : idalle@em-normandie.fr

Solenn MORGON

Responsable des relations médias

Tél. : 07 64 80 12 22

E-mail : smorgon@em-normandie.fr

POUR EN SAVOIR +
em-normandie.com



CAEN

9, rue Claude Bloch

14052 CAEN CEDEX 4

Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

LE HAVRE

20, quai Frissard

76000 LE HAVRE

Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

PARIS

30-32 rue Henri Barbusse

92110 CLICHY

Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

DUBAÏ

Block 14, 3rd Floor

Dubai Knowledge Park

Tél. : + 971 43 75 17 32

DUBLIN

Ulysses House

22-24 Foley Street

Dublin 1 - D01 W2T2

Tél. : +35 3190 111 75

OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road

OXFORD OX1 1SA

Tél. : +44 1865 681 407



1871

EM

NORMANDIE
BUSINESS SCHOOL

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 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) • Adhérente au Global Compact et aux Principes dor Responsible Management of Education (PRME) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère 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) • Labels BSIS • Label Bienvenue en France • Label Happy at School • Label Speak and Act • Certification Qualiopi • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

Conception et réalisation : 10/2022 - ©EM Normandie Service Communication - N° SIREN : 479 806 630 - Code NAF : 8542Z

Crédits Photographiques : ©EM Normandie Service Communication / ©David Morganti / ©Unsplash / ©Adobe Stock - Traduction : École historique, esprit jeune.

Certification de la gestion durable des forêts - Document non contractuel.

Ne pas jeter sur la voie publique.

