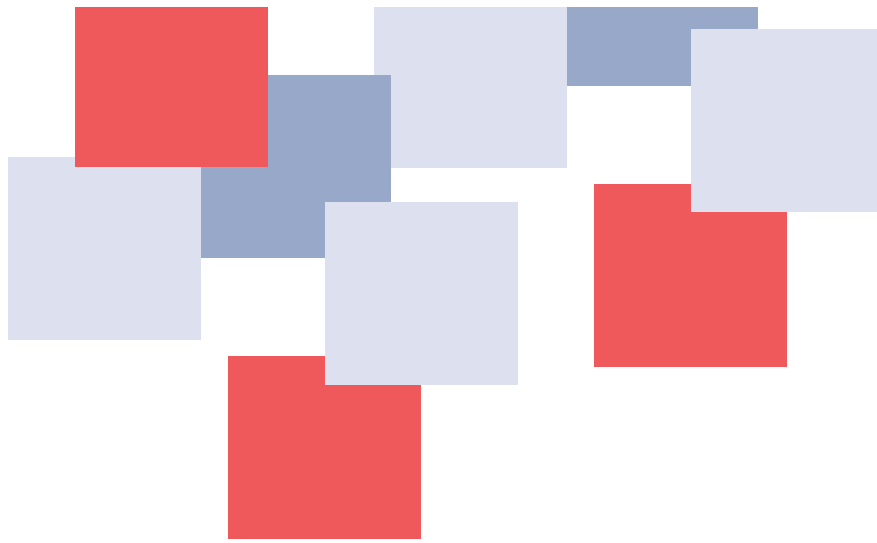




H.R.Insights #10

Partenaires particuliers

COMMENT L'IDÉE DE JUSTICE ÉLOIGNE
CANDIDATS, RECRUTEURS ET MANAGERS



CHAIRE

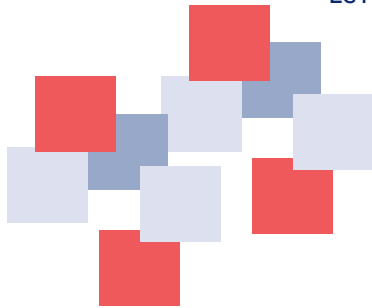
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH



*«Je suis un être à la recherche
Non pas de la vérité
Mais simplement d'une aventure
Qui sorte un peu de la banalité»*



RÉSUMÉ



Le recrutement génère une insatisfaction croissante. Les candidats dénoncent un manque de respect; les managers jugent les recrutements trop longs et inadaptés; les recruteurs se sentent peu reconnus. Au-delà des techniques, c'est la confiance sociale qui est en jeu. Dans un contexte d'inquiétude généralisée, chaque entretien, chaque candidature devient un moment de vérité où se jouent des enjeux qui dépassent la simple embauche.

Plutôt que de rechercher une explication simpliste qui opposerait bonnes et mauvaises pratiques, le collectif "SAV du recrutement" a mis en place une démarche inédite: croiser les perspectives des recruteurs, candidats et managers, tout en permettant à chacun de s'exprimer librement et selon le moyen de son choix. Cette démarche originale a permis de collecter près de soixante-dix témoignages. Ce travail a permis d'identifier six irritants du recrutement: les mails automatiques, les critères de sélection réels, les discours approximatifs, l'oscillation entre sélection et séduction, le rôle du marché et, enfin, le *ghosting*.

Ces pratiques banales ou vertueuses pour les uns sont incomprises ou rejetées par les autres car les candidats, les recruteurs et les managers ne partagent pas les mêmes perceptions d'une notion centrale: la justice. Les candidats, affectés par l'incertitude économique, oscillent entre deux aspirations contradictoires: l'égalité des chances et la reconnaissance de leur singularité. Ils rejettent les processus standardisés tout en réclamant des garanties objectives. Les mails automatiques, symboles de cette déshumanisation, cristallisent leur frustration. Les managers cherchent avant tout à réduire les risques. Leur définition de la justice est la performance immédiate et la protection des intérêts de l'entreprise. Chaque candidat est potentiellement une menace ou une opportunité à évaluer avec pragmatisme. Enfin, les recruteurs, entre les managers et le marché du travail, doivent jongler avec des attentes multiples. Leur rôle n'est plus seulement de sélectionner, mais de séduire, de négocier, de rassurer. Ces visions fragmentées de la justice nourrissent frustrations et malentendus. Dans cette mécanique complexe, le marché joue un rôle ambivalent: tantôt régulateur permettant aux candidats et recruteurs de négocier leur valeur, tantôt contrainte imposant aux entreprises d'accepter des profils par défaut.

INTRODUCTION

Étudier les moyens d'améliorer les pratiques de recrutement prend un sens particulier dans la France de 2025. L'euphorie de la sortie du confinement est loin derrière nous, mais le plein-emploi n'est pas loin chez les cadres. Deux recrutements sur trois sont encore jugés difficiles par les entreprises¹. Pourtant, chacun sent bien que l'horizon s'assombrit. La confusion politique nationale et les menaces économiques internationales créent une défiance envers l'avenir qui a des conséquences directes sur les comportements des candidats². Une majorité des actifs perçoit comme inéluctable la limitation de ses opportunités professionnelles. Beaucoup priorisent stabilité et protection, quitte à constater les mobilités et les succès d'autres, et à en concevoir de l'amertume. Réfléchir aux pratiques de recrutement, c'est aussi, au-delà des techniques, imaginer comment relancer des dynamiques d'emploi dans une société gagnée par l'inquiétude et le ressentiment.

Or ces pratiques semblent dysfonctionner: le recrutement irrite. Les candidats ont une image négative des recruteurs³: ils leur reprochent un manque de considération et de respect. Les managers jugent les recrutements trop longs et les candidats peu conformes à leurs attentes. Les recruteurs, enfin, estiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. Reste donc à mieux identifier ces irritants et, surtout, à les expliquer. Le recrutement est, par nature, une question de sélection et de jugement. Il pointe des différences interindividuelles qu'il transforme en hiérarchies.

¹ France Travail, janvier 2025

² Baromètre du rapport au travail des français, janvier 2025. EM Normandie, Actual Group

³ Baromètre de l'expérience candidat Yaggo / Ifop 2024

Son rôle est donc de repérer des inégalités qui doivent, pourtant, être justes⁴. Or il n'existe pas d'étalon universel de la justice. Chacun peut se sentir traité injustement par des pratiques qui, pour d'autres, sont parfaitement légitimes. Enfin, les différences de définitions de la justice ne sont pas uniquement interindividuelles. Chacun de nous joue avec plusieurs définitions selon les circonstances, notamment pour faire sens de ce qui semble brutalement choquant, frustrant ou immoral, bref injuste. L'idée qui guide ce travail est que les trois types d'acteurs impliqués dans le recrutement utilisent des définitions différentes de ce qui est juste⁵. Moins les définitions des uns vont rencontrer les comportements des autres, plus les acteurs vont ressentir de l'injustice et plus ils vont développer des frustrations.

Pour mener à bien cette analyse, un processus ambitieux a été mis en place. L'idée centrale était de renoncer aux études quantitatives et aux questionnaires pour donner la parole aux acteurs. Dès le printemps 2024, un collectif *ad hoc*, le "SAV du recrutement", a rendu possible cette démarche qualitative. Le site Internet dédié a permis de collecter près de soixante-dix témoignages et, surtout, une vingtaine de cas de recrutements décrits par les points de vue des recruteurs, des candidats et des managers. Les paroles ainsi recueillies et croisées offrent un point de vue unique sur le travail du recrutement, c'est-à-dire sur les interactions entre les acteurs. Là se construisent des décisions, des consensus et des satisfactions, mais aussi les frustrations qui sont la partie émergée émotionnelle de la sélection. L'analyse de ces regards croisés a permis d'identifier six irritants, c'est-à-dire des sujets de conflits entre les managers, les recruteurs et les candidats. Chacune de ces situations très banales est l'occasion de frustrations.

⁴ DUBET, F. (2006). Injustices. L'expérience des inégalités au travail. Paris : Seuil

⁵ BOLTANSKI, L., & THEVENOT, L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris : Gallimard

LES CANDIDATS VEULENT-ILS DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ?

Les frustrations régulièrement exprimées par les candidats se réfèrent, en première analyse, à des violations de la règle de l'égalité des chances. Être traité avec injustice, c'est d'abord ne pas pouvoir participer à un jeu concurrentiel équitable c'est-à-dire donnant à chacun la possibilité d'une comparaison basée sur des critères explicites, pertinents et mesurables. Pourquoi, alors, les candidats rejettent-ils aussi massivement les outils qui standardisent le processus ?

Irritant n° 1 : les mails automatiques

Les recrutements sont massivement gérés par des outils digitaux. Chaque recruteur pilote les postes à pourvoir et les étapes du processus dans un ATS (*Application Tracking System*). Chaque candidat y est assigné à une position dans le processus de sélection.

Recruteur :

"L'ATS gère le suivi des profils : étape par étape, tout le monde reçoit un mail qui lui spécifie où il en est. C'est transparent, méthodique et rassurant. On ne perd personne, personne n'est perdu."

Candidat :

"Recevoir un vrai faux mail, c'est quand même le summum de la déshumanisation. C'est administratif, impersonnel... On se sent être rien."

Malgré leur attachement à l'égalité des chances et donc aux procédures qui devraient permettre des évaluations standardisées, les candidats manifestent une satisfaction appuyée pour les entretiens informels. Dit autrement, ils préfèrent les situations souples, les négociations et la possibilité de saisir, intuitivement, les attentes des recruteurs. Cette attitude permet évidemment de ne pas vivre passivement la sélection. La découverte des critères de sélection permet de s'y adapter et de mettre en avant ses meilleures ressources pour y répondre.

Mais, dès lors, les critères de justice changent. Les candidats ne peuvent s'engager dans un recrutement que s'ils pensent que leurs spécificités seront reconnues et valorisées. Chacun a un "truc en plus" à faire valoir dans la compétition, chacun cherche à utiliser ses propres arguments, même et surtout s'ils ne figurent pas dans les critères de départ. Dit plus radicalement, les candidats sont attachés à l'égalité des chances comme un minimum à appliquer à tous les compétiteurs. Ils sont encore plus attachés à la possibilité de s'affranchir de ces critères collectifs pour mettre en avant ceux qui pourraient leur assurer un avantage décisif.

Les candidats jonglent donc avec deux conceptions de la justice. La première, inspirée de la méritocratie scolaire, espère l'égalité des postulants devant les critères d'évaluation. Cette approche fait largement partie des discours des recruteurs et des "bonnes pratiques" souvent mises en avant. C'est souvent ainsi qu'est justifié le process de sélection standard : l'identification des critères de réussite dans le poste devrait fournir des clés de tri en nombre limité et applicables à tous les candidats. Mais cette modalité de sélection, précisément parce qu'elle est limitative, interdit la valorisation d'autres spécificités individuelles. Chacun peut se penser mal jugé si l'une ou l'autre de ses qualités n'est pas prise en compte. Là apparaît donc une autre lecture de la justice : celle qui permet à chacun d'être reconnu dans sa singularité, dans son originalité, dans sa créativité voire dans son génie.





LES MANAGERS CROIENT-ILS LES RECRUTEURS ?

L'évolution du métier de recruteur a vu monter irrésistiblement le poids du manager dans le processus. À l'époque où l'emploi s'entendait comme un contrat à vie, le client du recrutement était l'entreprise. Le collaborateur, notamment cadre, allait évoluer de service en service et de manager en manager. Le rôle du premier de ces encadrants était donc moins de dicter ses besoins que de socialiser les recrues et de les préparer à un long parcours interne.

La logique est désormais inverse. Chaque recrutement est la réponse à un besoin ponctuel et court-termiste, inscrit dans les spécificités d'un service et les attentes de son responsable. Cette évolution, qui fait du recruteur un sous-traitant, est pour beaucoup dans la généralisation du "process standard" inspiré des pratiques des cabinets. Beaucoup de services de recrutement se présentent d'ailleurs comme des "cabinets internes" et s'engagent dans la relation au manager avec une logique de fournisseur à client. Cette évolution rebat les cartes entre les acteurs. Le recueil du besoin spécifié par le manager est donc le début du processus.

Irritant n° 2 : les critères à vérifier

Le "brief" explicite les critères formels de recherche et de sélection des candidats. Mais pour les managers, il est évident que d'autres critères sont à prendre en compte. Mais ce qui relève du bon sens incontournable pour les uns s'apparente parfois à des critères de discrimination à fuir pour les autres.

Manager:

"Une femme de 35 ans, c'est évident qu'elle a eu ou qu'elle aura des enfants rapidement. Si elle n'en a pas encore 2 ou 3, le risque est qu'elle en fasse. Il faut donc à minima savoir où elle en est. (..) C'est une question d'entreprise."

"Un trou sur un CV, une expérience courte, ça ne peut pas rester dans le vague. Il faut savoir. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise raison, je peux tout entendre à condition de le savoir. Mais il n'y a pas de hasard et malheureusement l'expérience m'a prouvé que fermer les yeux, c'est reculer pour mieux sauter."

Recruteur:

"Le pire, c'est le profil écarté sur des suspicions. Je peux explorer beaucoup d'aspects et en parler. Mais je ne peux pas demander à une femme si elle a des projets d'enfants! D'abord, même si elle n'était pas choquée par la question, ce dont je doute, elle me répondrait que non, pas si bête. Et même si elle me répondait non de bonne foi, qu'en sait-elle vraiment? Résultat: on spéculer sur des probabilités et on finit par prendre un homme, dans le doute."





L'existence "d'autres critères" et leur importance révèlent la définition de la justice pour les managers: est juste ce qui va respecter les besoins de l'entreprise. Les managers se pensent comme les représentants d'un ordre hiérarchique qu'il convient de respecter et de faire respecter.

Cet ordre définit la place du recruteur: au service du manager. L'impossibilité de questionner les candidats sur certains aspects de leurs parcours ou de leur vie maintient des zones d'incertitudes qui devraient être limitées, au nom de la performance et des règles de l'entreprise. Les managers attendent des recruteurs qu'ils vérifient et qu'ils éliminent ces risques. Les managers attendent donc des recruteurs qu'ils explorent tout ce qui, chez les candidats, peut présenter un *aléa*; mais ils attendent aussi des candidats qu'ils consentent à cette exploration.

Cette double soumission attendue est révélatrice d'un autre critère, corollaire de l'idée de justice comme capacité à respecter les règles de l'entreprise: la loyauté. C'est la loyauté du recruteur envers l'entreprise qui est testée quand il doit questionner des candidats au-delà des limites éthiques. C'est la loyauté du candidat qui est estimée lorsqu'on lui demande de lever le voile sur des aspects de sa vie personnelle.

Irritant n° 3 : approximations et exagérations

Les travaux des économistes ont largement montré la place des incertitudes dans le recrutement et les pratiques des différentes parties pour les réduire. Le jeu de chacune est finalement d'en apprendre le plus sur l'autre, tout en en disant le moins possible sur soi. Les mensonges par omission sont donc fréquents. D'autres torsions à la réalité ne sont pas rares : les candidats gonflent souvent leurs responsabilités passées, tandis que les recruteurs et les managers enjolivent les postes. Reste à ne pas se faire prendre, à ne pas éveiller les soupçons et, surtout, à justifier ces écarts.

Candidat:

"C'est normal, il faut se vendre. Par contre un recruteur qui vend du rêve c'est honteux.

J'aurais pu démissionner et me retrouver dans un truc pire que ce que j'avais".

"Les annonces et les pubs de recrutement, c'est vraiment bullshit. C'est navrant d'essayer d'attirer des gens naïfs avec des promesses en carton."

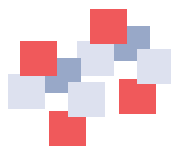
Manager:

"Un candidat qui a menti sur son CV ou sur son expérience, ça peut être grave. Quelle image ça donne de lui ? Quelle confiance on peut lui faire ?

"Une entreprise contrôle sa communication, c'est quand même normal non ?

Pour les candidats, tordre la vérité répond au besoin de se défendre avec les meilleures armes: c'est donc juste. Les pratiques des entreprises ou des recruteurs qui mettent en avant certains aspects du poste sont, au contraire, injustes: elles bafouent l'accès à l'information, voire valorisent des candidats bon connaisseurs du secteur ou du territoire. Il y a donc rupture dans les règles de l'égalité des chances et de la mise en avant des spécificités de chacun.

Pour les managers, le mensonge d'un candidat est un indice comportemental inquiétant: il fait douter de sa loyauté et de sa capacité à accepter les règles collectives de l'entreprise. Remettre en cause les discours de l'entreprise, de même, est suspect: c'est faire douter, ici encore, de sa loyauté.



LE RECRUTEUR EST-IL UN TECHNICIEN OU UN VENDEUR ?

Les pratiques des recruteurs semblent largement inspirées par le souci de corriger des injustices potentielles grâce à des méthodes et à des techniques objectives. Le “process” a ici des vertus éthiques autant que productives.

Malheureusement, cette ambition louable se heurte à deux écueils. Le premier, largement présenté plus haut, est la difficulté à identifier les critères nécessaires à une évaluation objective. Une autre difficulté a été l’irruption des problèmes de *sourcing* et d’attractivité dans le recrutement. Le process standard fonctionne à une condition : que les postulants soient bien des postulants, c’est-à-dire qu’ils soient réellement motivés par ce poste, et capables, pour le décrocher, d’accepter les épreuves de sélection.

Or le process est perturbé quand les candidats sont rares, quand leur intérêt pour le poste est modéré ou quand une concurrence forte agit. C’est le cas lorsque le candidat a été directement approché et qu’il n’a pas sciemment postulé. C’est aussi le cas lorsque le candidat a postulé rapidement, comme l’y incitent les *job-boards*, et qu’il a peu pris le temps de penser sa démarche. Dans de telles conditions, l’acceptabilité des étapes de sélection diminue. Les recruteurs doivent alors se muer en vendeurs de postes. La conjugaison de l’évaluation objective et de la séduction des candidats ne va pas de soi. Ces deux logiques sont associées à deux définitions de la justice pour les recruteurs.



Pour beaucoup de recruteurs, c'est le process qui définit la justice. Car la démarche de sélection dans son ensemble garantit l'efficacité de la recherche et protège des biais: elle va au-delà des apparences, investigue les caractéristiques pertinentes des individus et, finalement, introduit de la rationalité et de l'objectivité. Les ratés, quand ils surviennent, sont des écarts au process ou des opportunités pour l'améliorer. Ces recruteurs manifestent leur adhésion aux normes de qualité et y voient une incitation au professionnalisme, dans l'intérêt bien conjugué des candidats et des managers. Ils se présentent comme des techniciens de ce process et, aussi, comme ses défenseurs face aux critiques. Être juste, c'est protéger les intérêts des postulants et de l'entreprise grâce à une démarche fiable et objective. Les comportements des managers qui rejettent des candidats pourtant sélectionnés selon les critères et les étapes du process sont alors évidemment perçus comme injustes.

Mais l'irruption des effets de marché fait émerger une définition concurrente de la justice. La rémunération au succès, des objectifs liés à la clôture des recrutements mais aussi la perception de comportements nouveaux chez les candidats font apparaître une autre logique, celle du marché: l'émulation, la rivalité et la concurrence sont des sources de justice. Est un bon candidat celui qui l'emporte devant les autres, celui qui "se vend" mieux; est un bon manager celui qui convainc les candidats; est un bon recruteur, finalement, celui décroche l'accord des parties en trouvant les bons arguments.

Irritant n° 4 : sélection ou séduction ?

La recherche en psychologie est souvent critique avec les entretiens : lorsqu'ils sont guidés par des questions précises, ils sont informatifs pour les recruteurs mais répulsifs pour les candidats ; lorsqu'ils sont moins directifs, ils sont appréciés par les candidats qui ont le sentiment de pouvoir s'exprimer. La réalité est la double contrainte adressée à ces entretiens : évaluer ET séduire.

Recruteur :

Les jours où j'attends plusieurs réponses c'est le stress mais c'est de la bonne adrénaline, ça veut dire que j'ai trouvé les bons arguments des deux côtés."

"Quand j'envoie des candidats, je pourrais me dire que j'ai fini, que le meilleur gagne. Mais il faut qu'il y en ait un qui plaise !"

"Une partie essentielle : coacher les candidats. Il faut leur apprendre la bonne approche, le bon discours, en fonction de chaque manager. On ne va pas en entretien avec un manager carré et précis comme avec un autre qui laisse parler."

Manager :

Un bon candidat doit savoir se vendre, montrer qu'il a envie. Les compétences ça s'apprend, la motivation c'est dans les tripes ou pas."

La découverte des candidats par les managers est évidemment un moment crucial : c'est là que se confrontent les critères de sélection souhaités par les uns et mis en œuvre par les autres. La posture de client volontiers adoptée par les managers transforme cette rencontre en évaluation du travail des recruteurs. Les recruteurs doivent-ils se conformer aux attentes des managers ou au contraire les challenger en questionnant leurs critères de sélection ? Dans la pratique, il ne s'agit ni d'une soumission totale ni d'un affrontement direct, mais plutôt d'une négociation permanente, où le marché de l'emploi joue un rôle central.

Irritant n° 5 : le rôle du marché

Les recruteurs doivent souvent faire comprendre que les talents disponibles sur le marché ne correspondent pas toujours aux conditions qu'ils espèrent imposer. C'est le cas pour la rémunération, mais aussi pour un grand nombre de critères. En mettant en avant des arguments économiques, les recruteurs renforcent leur position et résistent aux demandes parfois exotiques des managers. Mais ils s'éloignent d'une approche plus institutionnelle pour adopter une posture de facilitateurs des ajustements entre offre et demande de travail.

Recruteur :

"Si le marché c'est 45K, il faut faire comprendre qu'un candidat qui accepte à 35K, même avec du variable, ça n'existe pas. "

" Quand un candidat a plusieurs offres, ce qui est souvent le cas, il faut expliquer la bienveillance aux managers, et qu'ils doivent vendre le poste, sinon on perd le candidat."

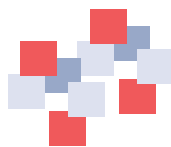
"Je place des femmes en présentant des candidates en fin de processus, en disant que c'est une réalité de marché, que ce sont les meilleures. Faire la morale au début, ça ne marche pas."

Manager :

"Vendre le poste aux candidats et les motiver, et ne pas oublier d'expliquer la rémunération qu'on peut offrir, c'est le boulot des recruteurs. Je reçois des candidats qui croient pouvoir négocier le télétravail, les horaires ou le salaire avec moi."

"Le rôle de recruteur c'est de trouver ce qu'on cherche malgré le marché, sinon je passerais des annonces moi-même."

Les désaccords en matière de justice entre les partenaires sont catalysés par la place dominante qu'occupe le manager. Cette position donne aux recruteurs le sentiment frustrant d'être des experts dont le travail est jugé par des non-experts. Elle dévalorise leur rôle aux yeux des candidats, qui les voient comme un obstacle à franchir sans valeur ajoutée. Invoquer le marché permet aux recruteurs de négocier, sans en avoir l'air, des critères et des profils. Il apparaît, finalement, comme une logique permettant de s'opposer au pouvoir des managers. Cet alignement apparent est, en réalité, le choix d'un plus petit commun dénominateur. Pour les recruteurs, le marché est une opportunité s'il fournit des candidats nombreux ; il est une menace si les postulants sont rares, exigeants ou compétitifs. Le marché est donc plus souvent une contrainte : il perturbe le fonctionnement du process de sélection, et brouille l'utilisation de critères perçus comme justes. Les candidats se pensent traités selon leur valeur pour le marché, c'est-à-dire leur rareté ou leur attrait, non en valeur absolue.



CONCLUSION

Les candidats oscillent entre demande d'égalité et aspiration à l'individualité ; les recruteurs défendent l'objectivité, mais doivent aussi séduire ; les managers privilégient la performance immédiate et la réduction des incertitudes : le recrutement est un terrain de confrontation entre plusieurs définitions de la justice. Les irritants qui émaillent les recrutements sont les reflets de ces visions désaccordées. Le cas célèbre du *ghosting* est exemplaire de ces confrontations génératrices de frustrations.

Irritant n° 6 : ghoster c'est tromper

Le *ghosting* est un sujet récurrent dans les propos des candidats, des managers et des recruteurs. Il fait l'objet de nombreuses analyses et d'interprétations variées. Cette centralité s'explique : la disparition d'un interlocuteur sans explications crée une absence qui se comble en révélant les imaginaires et les définitions de la justice de chacun.

Quand on vous ghoste...

C'est devenu la norme : au lieu de rappeler et de dire non, on laisse pourrir. Ils n'imaginent pas les conséquences quand on a parlé d'eux à l'entreprise" (recruteur).

"C'est pour éviter ça qu'on coache systématiquement tous les candidats, c'est dans le process" (recruteur).

"On a de la valeur que si on les intéresse" (candidat).

C'est de la lâcheté. Pas le courage de dire que c'est non et d'assumer qu'il ont préféré un autre" (candidat).

Quand on ghoste...

"Je ne vais pas chercher les coups, merci. Mon répondeur est là pour les mauvaises nouvelles. Pour les bonnes, on sait où me trouver aussi" (candidat).

"Le poste ne me convenait pas, et flemme d'expliquer" (candidat).

"Le recruteur qui méprise les candidats, c'est un fantasme de candidat névrosé (rires). On ne va pas se griller avec quelqu'un dont on aura peut-être besoin demain" (recruteur).

"On parle des gens qui me harcèlent et qui se plaignent qu'on les rappelle pas ?" (manager).

Les candidats réclament de l'information et interprètent l'absence de nouvelles comme une relégation : être *ghosté* par un recruteur, c'est avoir moins de valeur à ses yeux que d'autres candidats. Mais *ghost*er un recruteur, c'est s'épargner le risque des mauvaises nouvelles. Être candidat est une épreuve pour les égos et les identités : pour espérer changer de statut, il faut se confronter à "un ascenseur émotionnel." Beaucoup s'épargnent ces épreuves. Les recruteurs voient le *ghosting* par les candidats comme une mise en danger de leurs relations avec les managers, dont il faut se protéger par des adaptations du process : ici encore, la méthode doit jouer un rôle. Mais les mêmes n'ont sans doute pas le temps de s'intéresser autant à tous. Il faut donc choisir : la valeur absolue éthique de chaque candidat s'efface vite derrière une valeur relative, dictée par le marché.

Le marché du travail s'impose comme un régulateur ambivalent : parfois outil de négociation, parfois contrainte imposant des compromis insatisfaisants. Si le recrutement irrite, ce n'est pas seulement à cause de ses méthodes, mais parce qu'il reflète les inquiétudes et la défiance qui traversent la société. Comprendre ces tensions et les intégrer dans les pratiques de recrutement, c'est offrir aux candidats, aux recruteurs et aux managers un cadre plus lisible et plus équitable, capable de réconcilier efficacité et respect des attentes de chacun.

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 6600 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 28000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur six campus, à Caen, Le Havre, Paris, Dubaï, Dublin, et Oxford. 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

Les activités de recherche académique et appliquée de l'EM Normandie sont regroupées au sein du Laboratoire Métis. Retrouvez les expertises de nos enseignants-chercheurs sur le blog EM Normandie :

www.blog.ecole-management-normandie.fr

À PROPOS DE L'INSTITUT EM ROADS

L'Institut EM Roads est un écosystème destiné à la recherche et au transfert de connaissances sur l'emploi. Il produit des analyses sur les transformations des besoins en compétences, des pratiques RH et des trajectoires professionnelles. Ces grilles de lecture lui permettent de proposer de nouvelles pratiques, notamment digitales, pour le développement de l'employabilité et sa reconnaissance.

L'institut héberge la Chaire Compétences, Employabilité & Décision RH, l'Observatoire des Parcours et des Compétences et l'Observatoire des Apprentissages dans le Travail.

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 SAVEN et PerformanSe.

À PROPOS D'ACTUAL GROUP

Aujourd'hui, cinquième acteur sur le marché du travail et de l'emploi en France, Actual group est un groupe français, à la vision résolument humaniste, qui milite chaque jour pour faciliter le droit au travail pour tous. Organisé autour de 4 métiers, travail intérimaire, recrutement, accompagnement et formation, le groupe est n° 1 de l'intérim d'insertion en France. Dirigé par Samuel Tual, entrepreneur engagé, Actual group a développé une véritable expertise dans l'accompagnement des personnes vers l'emploi sur l'ensemble du territoire, à travers des solutions pour l'emploi et le développement des compétences. Le groupe propose également une offre de solutions RH complète pour accompagner les entreprises et créer ou trouver les compétences dont elles ont besoin. Grâce à ses 4 100 collaborateurs et plus de 600 agences réparties sur le territoire, Actual group accompagne aujourd'hui 33 000 entreprises et 165 000 candidats à l'emploi, pour un chiffre d'affaires de 1,6 milliard en 2023. Son ambition, et celle de ses marques Actual, Leader, Ergalis, Ergos, Best intérim, Talentpeople, CCLD, Up Skills, Clémentine, Batenborch, Act4skills, Bizness, Envergure, ESUP, Holberton, est de construire ensemble le travail des femmes et des hommes, partout en France.

www.groupeactual.eu

À PROPOS D'ACT4SKILLS

Agence conseil en développement et communication RH du groupe Actual, act4skills transforme les pratiques RH pour faire de l'engagement un levier clé d'attractivité, de fidélisation et de performance durable. Stratégie marque employeur, plan média RH, développement des compétences: nous accompagnons entreprises et organisations à bâtir des environnements de travail où chacun trouve sa place et peut s'épanouir. Passez à l'A.C.T et provoquez l'engagement!. www.act4skills.com

À PROPOS DE DE BLENDY

textenà venirl.

www.sweblendy.com

À PROPOS DE SAVEN

La solution Saven évalue les compétences comportementales pour des recrutements plus justes et une performance durable. Son approche scientifique prédit jusqu'à 60 % de la réussite en poste. Grâce à un visa de compétences immédiat, il réduit le ghosting, renforce l'engagement et facilite la mobilité interne. Objectif : sécuriser les décisions RH et révéler les talents là où ils pourront s'épanouir.

www.saven.fr

À PROPOS DE YAGGO

En quelques années, YAGGO est devenu un acteur majeur du recrutement en proposant des services de relation candidat externalisés. Nos métiers : qualifier, répondre et fidéliser chaque profil de candidat.

Véritable assistant personnel des équipes de recrutement, YAGGO assure à ses clients d'avoir 85% de satisfaction sur leur expérience candidat et opère un CRM pour candidat. Grâce à YAGGO, la fidélisation de leurs anciens candidats pertinents permet de pourvoir 20% des recrutements de nos clients chaque année !

www.yaggo.co

CONTACT

Pour l'EM Normandie

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

Lionel GUERIN

Attaché de presse indépendant

Tél. : 07 51 59 86 32

E-mail : lionelguerinpress@gmail.com

POUR EN SAVOIR + em-normandie.com



Pour Actual Group

Mickaël DRAÏ

Agence Une idée com

Tél. : 06 60 41 86 78

E-mail : drai@uneidee.com

Guillaume NÉRON BANCEL

Directeur de la communication

Actual group

Tél. : 06 47 44 81 98

E-mail : guillaume.neronbancel@groupeactual.eu

CAEN

9, rue Claude Bloch

14052 CAEN CEDEX 4

Tél. : +33 (0)

31 46 78 78

2

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. : +33 (0)1 75 00 00 76

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) • Adhérent au Global Compact et aux Principes de Responsable 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.

