

# H.R. Insights #07

**Du mauvais côté de l'algorithme**

**POURQUOI TOUS  
LES *DIGITAL NATIVES*  
NE SONT PAS ÉGAUX FACE  
AUX PLATEFORMES DE RECRUTEMENT**



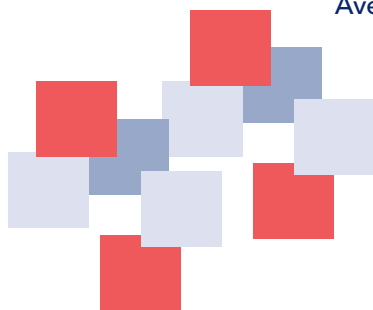
**CHAIRE**  
COMPÉTENCES,  
EMPLOYABILITÉ  
ET DÉCISION RH

**saven**

 **performanse**  
*soft skills for good*

**AKSIS**  
CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

# RÉSUMÉ



Avec les réseaux sociaux, les applications de cooptation ou les CVthèques, Internet est devenu bien plus qu'un média de publication d'annonces. Dans ce contexte, les *digital natives* devraient être avantagés et voir leur insertion sur le marché du travail facilitée. Or tous les jeunes ne sont pas égaux face aux nouvelles modalités de recrutement et connaissent, même à diplôme équivalent, des différences d'insertion sensibles.

À rebours des discours sur les *digital natives*, qui décrivent une génération homogène, uniformément acculturée au digital et capable de déployer des techniques de recherche d'emploi efficaces, une étude réalisée auprès de 287 jeunes, détenteurs de diplômes de Master, pendant les dix-huit mois qui ont suivi l'obtention de leur diplôme, montre des parcours d'insertion dans l'emploi très différents : 25 % accèdent à un CDI en moins de six mois, mais près de la moitié (46 %) attendent plus de 13 mois.

Ceux qui s'insèrent le plus rapidement sur le marché du travail sont ceux qui consultent des sites variés, postent des informations sur les réseaux sociaux et testent des versions différentes de leurs profils sur les CVthèques. Ils font partie des 44 % de jeunes interrogés qui pensent que le marché du travail est rationnel. Ils mettent donc en œuvre des méthodes efficaces et s'insèrent le mieux. À l'inverse, les 30 % des jeunes qui croient que le marché du travail est irrationnel, déterminé par la chance ou le hasard sont ceux qui s'insèrent le moins bien. Ces jeunes fréquentent peu de sites, ne postent pas d'informations sur les réseaux sociaux et ne modifient jamais leurs profils sur les CVthèques. Pour eux, les plateformes et le recrutement « digitalisé » sont des boîtes noires inaccessibles, ce qui les incite à postuler comme on lance une bouteille à la mer, pour « tenter leur chance. »

En conclusion, l'étude propose 5 pistes d'action pour pallier l'hétérogénéité de la jeunesse diplômée et les inégalités d'accès à l'emploi : le développement d'engagements éthiques de la part des plateformes de recrutement, l'émergence de « marques plateforme » en tant que marques de confiance, la mise en place systématique de formations à l'utilisation des plateformes et d'initiation au fonctionnement des algorithmes et, enfin, le développement de pratiques collaboratives d'entraide pour les candidats.

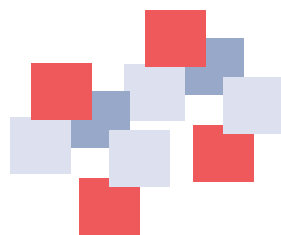


# INTRODUCTION

La digitalisation du recrutement est régulièrement présentée comme une solution au chômage. Selon l'analyse économique néoclassique, l'asymétrie d'information entre les candidats et les recruteurs serait une cause majeure de l'inefficacité du marché du travail ; la gratuité et l'accessibilité d'Internet permettraient de réduire cette asymétrie en regroupant et en augmentant les informations diffusées. Le recours à des applications pour trier les profils permettrait de réduire les biais et la subjectivité du recruteur. Les chercheurs d'emplois les plus jeunes, qualifiés de *digital natives* et supposés les plus agiles avec la technologie, bénéficieraient en premier lieu de ces nouvelles opportunités. Pourtant les jeunes français durablement éloignés de l'emploi (ou NEET : « *Neither in Employment, nor in Education or Training* ») représentent 20,2 % de leur tranche d'âge (INSEE, 2020).

Ce taux est très largement supérieur à la moyenne des actifs de tous âges (8 %). Le faible nombre d'emplois disponibles et l'inadéquation entre les ressources des candidats et les besoins des entreprises explique une partie du problème. Mais la persistance du chômage chez des jeunes très diplômés questionne le processus d'appariement : l'accès à l'emploi dépend, aussi, des pratiques des recruteurs et de celles des candidats. Or la digitalisation change ce que doivent être ces pratiques.

Internet n'est pas qu'un média de publication d'annonces. Les réseaux sociaux, comme LinkedIn, fournissent un espace d'exposition de candidatures potentielles. Les outils digitaux permettent aussi le tri des CV grâce à des algorithmes. Or on sait peu de chose sur les comportements des jeunes chercheurs d'emploi confrontés à ces outils. La recherche présentée dans ce texte analyse ces pratiques.



# LA DIGITALISATION DU RECRUTEMENT, CÔTÉ CANDIDATS

## La « boîte noire » des algorithmes

---

La digitalisation du recrutement est la mise en œuvre d'applications informatiques pour gérer l'acquisition, l'évaluation, l'intégration et la gestion des candidats, en complément ou en substitution à des actions humaines. Cette définition simple cache une grande variété de cas, autant dus à la variété des stratégies et des processus des entreprises qu'à la variété des solutions proposées par les fournisseurs de technologie RH. Une tendance se dégage cependant. La généralisation de la diffusion des offres sur Internet est la face émergée de la digitalisation du recrutement ; la diversification des modalités de rencontre entre candidats et recruteurs est sa face immergée. Les CVthèques, les réseaux sociaux et la cooptation sont des modalités en développement rapide. En 2021, ces nouveaux supports sont à l'origine de 25 % des recrutements de cadres, contre 17,4 % en 2019<sup>1</sup>. Cette évolution introduit une médiation nouvelle entre candidats et recruteurs. Il ne s'agit plus d'être choisi par un recruteur mais d'être trouvé par des algorithmes, parfois après que d'autres algorithmes ont lu, interprété et classé le profil déposé sur un site. Les relations entre candidats et recruteurs sont médiatisées par ces logiciels. L'utilisation pertinente des plateformes qui collectent les profils est donc centrale pour accéder à l'emploi.

<sup>1</sup> APEC

<sup>2</sup> Davis, F.D. (1989). « Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, 13:3, pp 319-340.

Pour comprendre l'adaptation des individus aux solutions digitales, le modèle de l'acceptation de la technologie (Technologie Acceptance Model)<sup>2</sup> est souvent utilisé.

Selon cette théorie, l'acceptation des technologies digitales est déterminée par des attitudes relatives à deux aspects : l'amélioration probable des performances résultant de l'usage de l'innovation (l'utilité) et les efforts nécessaires pour l'utiliser (l'apprentissage). Finalement, les utilisateurs potentiels apprécieraient le ratio entre les gains et le coût d'entrée. L'appropriation des plateformes d'emploi serait donc déterminée par un ratio entre la facilité d'utilisation et l'utilité perçue. Les individus accepteraient de consacrer des efforts à apprendre à les utiliser lorsque les bénéfices leur paraîtraient forts. Inversement, les candidats consacraient moins de temps et d'implication à une plateforme dont l'ergonomie serait défaillante si elle promettait moins de perspectives d'emploi. Or dans les faits, la facilité d'utilisation est sans influence. Le design et la conception des outils digitaux permettent une utilisation immédiate, sans formation ni coût d'entrée. Les différences d'utilisation des plateformes ne s'expliquent donc pas par des différences d'ergonomie. Du côté des candidats, la digitalisation ne se résume pas à la facilité d'utilisation des plateformes, mais plutôt à adapter ses pratiques à de nouvelles modalités, algorithmiques, de coordination.

La présence des algorithmes est très variable selon les entreprises mais elle fait rarement l'objet d'une information à destination des postulants. Les annonces ne reflètent que partiellement la réalité du poste à pourvoir. Elles renseignent rarement sur le processus de sélection. Elles n'informent pas du tout sur l'intensité de la concurrence et sur le nombre de postulants.



Un candidat qui reçoit des offres sélectionnées pour lui, identifié par le moteur de recherche d'une CVthèque ou dont le profil a « matché » avec les besoins d'une entreprise, n'a guère les moyens de savoir quel algorithme ou quelles logiques sont à l'origine de ces opportunités. Les pratiques de « chasse » traditionnelles ou algorithmiques sur les réseaux sociaux placent les candidats dans une posture d'attente : leur profil sera-t-il vu ? Provoquera-t-il l'intérêt d'un recruteur ? Sera-t-il correctement identifié par un algorithme ? Or le fonctionnement des algorithmes est une boîte noire.

La digitalisation du recrutement semble ainsi confronter les candidats à plus d'incertitude. Comment peuvent-ils se mesurer à cette incertitude et comment leurs pratiques en découlent-elles ?

## **Comment les candidats peuvent-ils agir face à l'incertitude ?**

---

Pour se confronter à l'incertitude, il est efficace de croire que les problèmes auxquels on est soumis répondent à des règles logiques. Le patient qui ne connaît rien à la médecine mais qui pense que le médicament agit sur sa maladie va guérir plus rapidement. Cette croyance est impliquée dans la guérison : c'est l'effet placebo. La croyance n'agit pas sur les causes de la maladie, mais elle provoque des comportements qui y contribuent, comme persister à prendre son traitement ou être moins stressé par la convalescence. La croyance en l'efficacité du traitement permet de penser que les symptômes finiront par disparaître.



Le même principe a été démontré dans le cas des candidats confrontés à des annonces. Les demandeurs d'emploi qui pensent que les recruteurs ont des comportements rationnels restent moins longtemps au chômage. Ils sont plus efficaces<sup>3</sup> : pour eux, puisque le recrutement relève de règles stables, alors la recherche d'emploi peut être conçue comme un processus d'apprentissage de règles par une succession d'essais et d'erreurs. Le rôle du candidat est alors de perfectionner ses pratiques de candidature. Les échecs permettent de comprendre en quoi un compétiteur a pu être plus convaincant et comment, à l'avenir, être un meilleur candidat.

En outre, la croyance en la rationalité des recruteurs provoque la persistance dans les démarches de candidature, même face à des échecs : si les règles sont rationnelles, il est possible de les comprendre ; les échecs ne sont que provisoires : ils sont des étapes d'apprentissage vers une meilleure compréhension des pratiques à mobiliser pour réussir ou ils sont liés à l'absence d'une expérience qui finira bien par se construire.

Le fonctionnement des plateformes et des algorithmes confronte les candidats à des incertitudes nouvelles. Peut-on retrouver la même influence de la pensée rationnelle sur l'accès à l'emploi dans le cas du recrutement médiatisé par les plateformes ?

<sup>1</sup> PRALONG, J. & PUJOL-DOREY, M. (2019). « Entre capital humain et insertion professionnelle : le rôle des schémas cognitifs. » in GOUJON-BELGHIT, A. (Ed) Capital Humain, entre performance et bien-être au travail, Bordeaux, Presses de l'Université de Bordeaux.





# AUX ORIGINES DES DIFFÉRENCES D'INSERTION

255 jeunes diplômés âgés de moins de 26 ans ont participé à l'étude en répondant à un questionnaire en ligne.

## L'étude

---

Les sujets ont été sélectionnés selon leurs diplômes et leurs âges. Les diplômes ont été choisis pour refléter une tension formation – emploi moyenne selon les données de la DARES. Il ne s'agit donc ni d'emplois qui manqueraient de candidats (tension forte), ni d'emplois trop rares au regard des candidats disponibles (tension faible) : dans ces deux cas, l'effet des comportements des candidats serait masqué par des effets dus au marché. Tous les sujets sont détenteurs d'un diplôme de niveau Master : ils sont tous destinés à accéder à un premier emploi en CDI. Leurs âges les situent 18 mois après la sortie des études, ce qui permet de les placer dans le continuum qui va du diplôme à l'insertion durable.

### Trois séries de données ont été recueillies :

- **Leur position par rapport à l'emploi**

Le nombre de mois qui a séparé leur sortie d'études de leur accès à un CDI.

- **Leurs pratiques de recherche d'emploi**

Une liste de pratiques de recherche d'emploi a été soumise aux sujets : variété des sites consultés, fréquences de consultation, fréquence des posts sur les réseaux sociaux ou fréquence des modifications des profils sur les CVthèques.

Le tableau ci-après présente des exemples

	FAIBLE	FORTE
VARIÉTÉ DES SITES	Chaque semaine, je consulte moins de 2 sites d'emplois différents	Chaque semaine, je consulte plus de 3 sites d'emplois différents
CONTRIBUTIONS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX	Je poste des informations sur LinkedIn moins d'une fois par mois	Je poste des informations sur LinkedIn plus d'une fois
ADAPTATION DES INFORMATIONS	Je modifie mon profil sur Indeed moins d'une fois par mois	Je modifie mon profil sur Indeed plus d'une fois par semaine

- **La perception de la rationalité du marché du travail et des pratiques des recruteurs**

Une échelle d'évaluation des croyances, déjà utilisée et validée dans des recherches précédentes, a été utilisée. Elle oppose une approche irrationnelle (« accéder à un emploi est une affaire de chance ou de malchance ») et une approche rationnelle (« c'est facile de comprendre les règles du marché du travail »). Plus le score est élevé, plus les répondants estiment que le marché est fait de règles rationnelles qu'il est donc possible de comprendre et d'appliquer. La pensée rationnelle peut s'appliquer. À l'inverse, quand le score est faible, le marché du travail est perçu comme irrationnel, incompréhensible selon des relations de causes à effets et soumis à la chance. La pensée rationnelle ne peut pas s'appliquer.

## Résultats

---

La durée de chômage avant l'accès au CDI est liée à la variété des pratiques de recherche d'emploi. Plus les jeunes ont utilisé de sites différents et plus ils ont adapté leurs profils, plus rapide a été leur insertion. Réciproquement, ceux qui ont connu des temps d'insertion longs ont fréquenté peu de sites différents et ont rarement adapté leurs profils.

Ces pratiques sont elles-mêmes liées à la perception de la rationalité du marché. Plus les jeunes pensent que le marché est rationnel, plus ils sont tentés de développer une analyse logique pour le comprendre. Cette représentation les conduit à explorer plusieurs sites, et à adapter leurs pratiques. La croyance en un marché rationnel provoque ces comportements vertueux.

À l'inverse, ceux qui ont peiné à s'insérer doivent ces difficultés à leurs pratiques de candidature. Ne pas varier les sources d'annonces ou ne pas tester des profils différents sont des freins. À leur origine, l'image d'un marché du travail irrationnel et soumis au hasard ou à la chance. Dans ce cas, les logiques des recruteurs et le fonctionnement des plateformes sont inaccessibles à la pensée logico-mathématique. Adapter un profil, poster des informations sur LinkedIn ou varier les sources d'information sont inutiles car c'est la réflexion logique, sur le mode de fonctionnement du marché, qui est inutile. Que faire de rationnel, en effet, quand on croit que les phénomènes auxquels on se confronte échappent à des relations de cause à effet ?

Le cas de ceux qui croient que le marché est faiblement rationnel et qui ont connu, de ce fait, des insertions professionnelles difficiles, n'est pas rare : il représente près de 27 % de l'échantillon.

	CROYANCE EN LA RATIONALITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL				
	FAIBLE	MOYENNE	FORTE	ENSEMBLE	
DURÉE DU CHÔMAGE AU COURS DES 18 DERNIERS MOIS	< 6 mois	0 %	4 %	21 %	25 %
	Entre 7 et 12 mois	3 %	9 %	17 %	29 %
	Plus de 13 mois	27 %	13 %	6 %	46 %
	Ensemble	30 %	26 %	44 %	100 %

Les membres de ce groupe proviennent de toutes les filières étudiées. Ils ont, autant que les autres, bénéficié de formations sur le fonctionnement du marché du travail.

Comment, donc, expliquer que ces individus ne modifient pas leurs pratiques ? Et que signifie, concrètement, croire que le marché est irrationnel ? C'est ce que l'étude qualitative permet de mieux comprendre.





# LA PENSÉE MAGIQUE AU CŒUR DE LA COMPRÉHENSION DES PLATEFORMES

Pour affiner la compréhension des cas les plus éloignés de l'emploi, 32 jeunes ont participé à des entretiens individuels. La relation à l'emploi de ces individus en faisait des représentants de la catégorie des NEET (Not in Employment, Education or Training). Mais les variables qui déterminent habituellement l'appartenance à cette catégorie ont été contrôlées. Les NEET sont moins diplômés, plus souvent en situation de handicap, plus souvent féminins et plus souvent en charge d'enfants (DARES, 2020). Le seuil d'une année écoulée depuis la sortie de l'emploi semble marquer le basculement vers une précarité durable : l'étude longitudinale menée par la DARES montre que les NEET qui ont été plus de 12 mois dans cette situation mettront significativement plus de temps à trouver un emploi.

Les sujets retenus étaient donc âgés de moins de 26 ans au moment de l'étude. Ils n'étaient ni en emploi, ni en études, ni en formation. Mais ils étaient titulaires d'un diplôme de fin d'études (bac + 2 à Master 2) capable de les rendre insérables. Ils n'avaient pas d'enfants et avaient quitté formation, emploi ou études depuis au moins un an.

Les entretiens ont exploré deux domaines : les pratiques effectives de recherche d'emploi et les représentations sur le fonctionnement des plateformes.

Le tableau ci-après décrit les genres des individus interrogés en fonction du niveau de tension du marché du travail pour leur qualification.

Tension sur le marché du recrutement	HOMMES	FEMMES	ENSEMBLE
FAIBLE	6	5	34 %
MOYENNE	4	3	21,9 %
FORTE	8	6	43,75 %
ENSEMBLE	56,25 %	43,75 %	100 %

**« un CV ça doit être exact : ça ne doit pas être farfelu »**

Pour les jeunes interrogés, la recherche d'emploi est une démarche de collecte et de réponse à des offres. La recherche des offres sur les *jobboards* est menée selon trois critères : la qualification, c'est-à-dire le niveau et le type de diplôme demandé, l'expérience et le lieu géographique. Pour répondre aux annonces, les NEET interrogés utilisent un « modèle » de CV qu'ils ne modifient que rarement. Ils ne le personnalisent pas pour répondre à une offre en particulier. Pourquoi ? Pour refléter le plus exactement possible leurs parcours. Puisqu'un CV doit refléter fidèlement le parcours et les compétences, il ne peut être modifié qu'au risque d'être mensonger : « un CV ça doit être exact : ça ne doit pas être farfelu ».

La recherche d'emploi des jeunes interrogés pourrait être résumée comme une routine en deux étapes : prendre connaissance des offres fournies automatiquement par les abonnements, puis, d'un clic, répondre avec le CV et la lettre de motivation types. Comment les offres qui leur parviennent sont-elles sélectionnées ? Que deviennent leurs CV après qu'ils les aient envoyés ? La réflexion des jeunes interrogés est limitée, comme s'ils n'avaient aucune représentation sur le recrutement, ses acteurs ou ses méthodes. La plupart d'entre eux ne sait pas décrire un processus de recrutement.

Le rôle des algorithmes de tri est tout aussi peu présent. Il semble même peu vraisemblable. Les recruteurs eux-mêmes ne sont pas représentés. Aucune image, positive ou négative, ne vient incarner ces individus. Enfin, les autres candidats aux mêmes postes ne sont jamais évoqués. Le recrutement comme processus de tri basé sur une mise en concurrence n'est pas perçu. Finalement, les jeunes interrogés assimilent le rôle des plateformes au recrutement traditionnel : le digital ne serait qu'un vecteur de communication alternatif. La sélection est une boîte noire : ces pratiques ne sont ni connues, ni explorées, ni jugées.

Paradoxalement, l'éloignement persistant de l'emploi ne conduit pas ces jeunes à mieux comprendre les pratiques des entreprises ; ils ne développent pas non plus un sentiment d'injustice. Les jeunes ne se leurrent pas sur les menaces qui pèsent sur eux, mais c'est la résignation qui s'impose.

**« On ne nous dit jamais, à nous, pourquoi on n'est pas pris »**

Les candidats interrogés ne semblent pas en mesure d'expliquer pourquoi cela « marche » ou pas. L'expérience de ces jeunes est celle d'un échec dont les causes leur apparaissent hors de portée. Or leurs diplômes et leurs expériences, même



modestes, leur laissent penser qu'ils sont de « bons » candidats puisqu'ils ont des « CV exacts ». Postuler, c'est donc jeter une bouteille à la mer : c'est s'exposer à l'aléatoire. Comment comprendre ses échecs quand on croit avoir investi les savoir-faire nécessaires ? Autrement dit, comment faire face au trou de sens qui sépare les comportements et leurs effets ? Il ne s'agit alors plus de pensée rationnelle. Lorsque les échecs se répètent trop, il devient impossible de n'y voir que le fruit du hasard. Dans ce cas, les lois habituelles, probabilistes, ne s'appliquent plus. La récurrence inexplicite de l'échec conduit à mobiliser un autre registre de pensée pour boucher les trous de sens et faire face à la succession d'échecs : la pensée magique.



# CONCLUSION

La digitalisation du recrutement promet trois bénéfices pour les candidats. La gratuité d'Internet permet à chacun d'accéder à toutes les offres : elle rendrait le marché du travail transparent. La possibilité de s'abonner à des offres promettrait l'exhaustivité des opportunités d'emploi dans un métier et une zone géographique. Enfin, les algorithmes trieraient les candidats ou proposeraient des offres avec plus de justesse que l'intelligence humaine.

Plus la digitalisation avance, plus la part des actions des candidats semble se réduire. Il ne s'agit plus de dénicher des offres et de répondre efficacement, mais d'être trouvé par des algorithmes à partir des traces laissées sur un réseau social ou dans une CVthèque. Le comportement des candidats semble secondaire.

Pourtant, ces nouveaux modes de coordination changent, plutôt qu'elles ne réduisent, les comportements attendus des candidats. Le candidat chasseur d'offres, actif dans ses démarches et orienté par les demandes exprimées par les annonces, est remplacé par un candidat plus passif, attendant d'être sollicité sans savoir réellement comment et pourquoi et par qui il le sera. Être candidat, c'est se confronter à des incertitudes multiples.

Pourtant, tous les comportements de candidats ne se valent pas. Être capable d'agir dans l'incertain, maintenir sa motivation malgré une posture plus passive ou chercher à décoder les principes de décision des plateformes sont des comportements qui ont une influence sur la durée de recherche d'emploi.

L'étude montre que la variété des sites consultés, la pertinence des mots-clés utilisés ou la gestion de sa présence digitale sont des leviers déterminants pour réduire sa recherche d'emploi.

L'étude montre surtout que ces comportements efficaces sont déterminés par la croyance en la rationalité du marché du travail. Cette croyance est le socle des comportements vertueux qui permettent une insertion plus rapide. A contrario, la pensée magique, ou la croyance en un marché irrationnel, est le terreau de comportements inefficaces et des insertions plus lentes.

Le rapport au recrutement digitalisé et à un emploi médiatisé par des plateformes est sans doute représentatif de nouvelles segmentations dans la société française. Certains sont, ou se pensent, du bon côté des algorithmes. Qu'ils soient *startups*, développeurs, concepteurs d'algorithmes ou simplement utilisateurs confiants, ceux-là croient aux promesses de la digitalisation. Et tout semble indiquer que cette confiance les engage dans des comportements vertueux.

D'autres sont du mauvais côté de l'algorithme. On pense évidemment aux livreurs qui patientent en espérant que la conjugaison entre les évaluations des clients, les commandes près d'eux et mille autres paramètres leur apportera une course. Les jeunes diplômés interviewés dans cette étude ne sont pas très éloignés d'eux. Ils partagent cette position d'attente passive et désenchantée.

Les plateformes et les algorithmes ne sont sans doute pas en cause en eux-mêmes. Les vertus d'accessibilité et d'objectivité sont efficaces contre des risques de biais qui affectent les décisions humaines. L'enjeu est donc de rendre ces outils accessibles, plutôt que disponibles, au plus grand nombre de candidats. On comprend bien qu'il ne peut pas être question de dévoiler les lignes de code ou les règles algorithmiques qui gèrent les plateformes. Leur langage n'est pas accessible et elles relèvent de la propriété intellectuelle de leurs auteurs. D'autres propositions sont envisageables.



## Cinq propositions pour faciliter l'accès au recrutement digital

- 1. Développer ou valoriser les engagements éthiques des plateformes.**  
L'existence de chartes de non-discrimination ou d'associations comme « à compétence égale » permet d'orienter les éditeurs de plateformes vers des comportements vertueux et de le faire savoir des candidats.
- 2. Faire des marques des plateformes ou des algorithmes des marques de confiance.** Il est certain que la pénurie de candidats, souvent constatée, se solutionnera par l'attractivité des moyens de recrutement utilisés. Au-delà des marques employeur, la marque plateforme peut être un gage de confiance pour les candidats.
- 3. Systématiser des formations concrètes à l'utilisation des plateformes pour les étudiants et les candidats.** Des formations à l'insertion sont déjà souvent présentes dans les maquettes de formation. Beaucoup sont encore centrées sur la réponse aux annonces et à la rédaction des CVs. L'émergence des plateformes et le rôle des algorithmes ne sont pas toujours pris en compte.
- 4. Systématiser des actions d'initiation au fonctionnement des algorithmes Faut-il ou non former tous les étudiants au développement informatique ?** L'éloignement entre certaines filières et le code semble suggérer que non. Pourtant, la place des plateformes dans nos vies et le désarroi de certains étudiants, constaté dans l'étude, plaident pour le oui. L'objectif principal n'est sans doute pas de former des développeurs. Il sera plutôt d'acculturer chacun aux principes algorithmiques.
- 5. Développer des pratiques collaboratives d'entraide pour les candidats.** L'étude révèle, entre autres, la solitude des candidats. Des communautés de pairs pourraient être des rendez-vous de partage d'expérience, de support et de soutien.

# 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 WeSuggest.

## 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 5 800 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 21 500 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](http://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](http://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](http://www.aksis.fr)

## 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](http://www.saven.fr)

## Jean PRALONG

Titulaire de la chaire «Compétences, Employabilité et Décision RH»,  
Professeur en RH digitales et gestion des carrières

E-mail : [jpralong@em-normandie.fr](mailto: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](http://em-normandie.com)



**EM**  
NORMANDIE  
MÉTIS LAB

**CHAIRE**  
COMPÉTENCES,  
EMPLOYABILITÉ  
ET DÉCISION RH

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

**NORMANDIE**