



HAL
open science

Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter

Yannick Fondeur, France Lhermite

► To cite this version:

Yannick Fondeur, France Lhermite. Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter. 2013. halshs-00971311

HAL Id: halshs-00971311

<https://shs.hal.science/halshs-00971311>

Preprint submitted on 2 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

cee

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Avril
2013

Outils informatiques de gestion de recrutement
et standardisation des façons de recruter

Yannick Fondeur,
France Lhermitte

165

Document de travail

Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter

YANNICK FONDEUR

yannick.fondeur@cee-recherche.fr

Centre d'études de l'emploi

FRANCE LHERMITTE

france.lhermitte@cee-recherche.fr

Apec, CEE, Latts

DOCUMENT DE TRAVAIL

**Les points de vue ou opinions exprimés par les auteurs
n'engagent pas le Centre d'études de l'emploi**

N° 165

avril 2013

www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Jean-Louis Dayan

ISSN 1629-7997
ISBN 978-2-11-129836-1

OUTILS INFORMATIQUES DE GESTION DE RECRUTEMENT ET STANDARDISATION DES FAÇONS DE RECRUTER

Yannick Fondeur, France Lhermitte

RÉSUMÉ

Apparus à la fin des années 1990, les progiciels de gestion de recrutement constituent aujourd'hui une norme d'équipement dans les grandes entreprises. Leur adoption y répond souvent à la volonté de standardiser les façons de recruter, avec en arrière-plan des enjeux gestionnaires et de « professionnalisation ». En particulier, la pénétration des indicateurs de gestion dans le champ du recrutement, les enjeux autour de l'« image employeur » et la question de la lutte contre les discriminations constituent pour les grandes entreprises des incitations fortes à normaliser leurs processus. Pour aligner les pratiques sur des standards communs, les porteurs de projets d'équipement se réfèrent aux « bonnes pratiques » que l'outil permettrait de mettre en œuvre. La transversalité de la fonction « ressources humaines » (RH), et sa quête de légitimité professionnelle face aux opérationnels sur le champ du recrutement, sont particulièrement propices à l'usage de cette rhétorique. Les éditeurs de progiciels et consultants s'emparent aussi largement de cet argument, pour que les clients renoncent à la personnalisation de l'outil, que le mode de commercialisation de ces solutions (*Software as a Service*) rend économiquement peu viable.

Mots-clefs : progiciels de gestion, recrutement, standardisation, sélectivité, *Software as a Service*, mimétisme organisationnel.

Cette recherche a reçu un financement de l'Agence nationale de la recherche (ANR), dans le cadre de l'appel « Entreprises 2007 » (projet COI-COSA), et a été soutenue par l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) sous la forme d'une Cifre dont a bénéficié France Lhermitte entre janvier 2009 et décembre 2011 (depuis janvier 2012, France Lhermitte est chargée d'études au sein du Département Études et Recherche de l'Apec).

Les auteurs remercient Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal et Pascal Ughetto pour les remarques sur des versions précédentes de ce texte.

Recruitment Management Software and Standardization of Recruitment Processes

Abstract

Emerged in the late 90's, recruitment management software applications are now a standard equipment in large companies. Choosing to implement these systems often corresponds to the will to standardize recruiting practices with, in the background, alignment and "professionalization" stakes. In particular, the growing influence of monitoring indicators on recruiting activity, and the rise of "employer brand" and "diversity" issues, are strong incentives for large companies to standardize their recruitment processes. To support practices normalization, project managers refer to the so-called "best practices" embedded in the recruitment software. The use of such rhetoric is congruent with transversality of human resources (HR) and the search for legitimacy of HR people in recruiting activity. The software vendors and the consultants also extensively use this "best practices" discourse in order to restrain the demand for software customization, which is made economically unviable by the Software as a Service business model.

Keywords: *management software, recruitment, standardization, selectivity, Software as a Service, institutional isomorphism.*

Les outils informatiques de gestion tendent à se diffuser dans les différentes fonctions de l'entreprise. Certains domaines, longtemps à l'écart de ce mouvement, en sont maintenant parties prenantes. C'est le cas du recrutement. Alors que les premiers progiciels d'entreprise dédiés à cette fonction sont apparus à la toute fin des années 1990, ils sont aujourd'hui devenus un équipement banalisé dans les grandes entreprises.

Cette banalisation est bien sûr intimement liée à la mobilisation croissante d'Internet dans le recrutement : les progiciels de recrutement ont été initialement conçus pour diffuser des offres d'emploi sur le *web* et traiter les candidatures électroniques, et ces fonctions demeurent aujourd'hui au cœur de ces outils. Mais leur dimension « système d'information » est de plus en plus affirmée par les éditeurs et elle revêt une importance particulière dans les grandes entreprises.

Dans cette perspective, nous montrons ici que l'adoption d'un progiciel de gestion de recrutement est associée à une dynamique de standardisation organisationnelle. Cette dynamique est en partie liée aux contraintes techniques de « mise en boîte » de l'activité et au caractère « prêt-à-porter » des solutions retenues. Mais elle tient également aux enjeux gestionnaires et de « professionnalisation » qui sont à l'origine des projets d'équipement.

Nous montrons également que ces différentes dimensions sont en réalité étroitement mêlées dans la mesure où, pour faire accepter le renoncement aux pratiques spécifiques et à la personnalisation des outils, les porteurs de projets d'équipement mobilisent abondamment une rhétorique des « meilleures pratiques », qui leur permet de légitimer l'alignement sur les standards intégrés dans l'outil.

La normalisation des pratiques de recrutement, dont l'outil est le vecteur, est ainsi supposée satisfaire de multiples attentes, que ce soit en termes de rationalité de la décision, d'efficacité et de maîtrise des coûts, mais aussi de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, ou encore de valorisation de l'« image employeur ». Ce faisant, elle constitue également un enjeu de légitimation professionnelle pour une fonction « ressources humaines » (RH), dont l'intervention en matière de recrutement est souvent contestée par les opérationnels.

L'équipement en outil de gestion de candidatures peut ainsi avoir un double effet sur la sélection des candidats : d'une part, renforcer l'importance des critères formels transversaux (en particulier le diplôme) qui permettent de trier et d'ordonner automatiquement les candidatures ; d'autre part, conférer un pouvoir accru aux ressources humaines, dont l'intervention consiste – dans une large mesure – à produire du standard dans les processus décisionnels, à la fois pour « objectiver la sélection » et inciter les managers à intégrer d'autres paramètres que le seul appariement entre leur besoin particulier et le candidat. Ces éléments rappellent que les « compétences » sont le produit de la mise en forme de la relation recruteur/candidat à travers des dispositifs qui cristallisent des conventions (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Ainsi, alors que le recrutement par annonce impliquait déjà une certaine standardisation du jugement (*op. cit.*, chap. 2), les outils de gestion de recrutement semblent de nouveau jouer dans ce sens.

Méthodologie

Cette recherche s'appuie d'abord sur une enquête de terrain, menée de janvier 2009 à juin 2011 en suivant trois axes. En premier lieu, cinquante-deux entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'éditeurs, de consultants en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA), de chefs de projets internes et d'utilisateurs finaux de progiciels de gestion de recrutement. En second lieu, un certain nombre d'éditeurs nous ont donné accès à une version de démonstration de leur outil, ce qui nous a permis d'en analyser précisément la philosophie et les fonctionnalités. Enfin, nous avons pu observer à plusieurs reprises des interactions entre éditeurs et entreprises. Nous avons assisté à plusieurs présentations commerciales à destination des entreprises, ce qui nous a permis de saisir directement le discours des éditeurs à destination de leurs clients. Par ailleurs, un éditeur nous a ouvert l'accès aux ateliers de travail organisés avec ses utilisateurs sur le développement des futures fonctionnalités de l'outil.

Les entreprises dans lesquelles nous avons enquêté appartenaient à divers secteurs d'activités (services informatiques, industrie, BTP, distribution...) et étaient situées à différents stades d'équipement : phase de réflexion, lancement d'appels d'offres, phase d'implémentation ou introduction de l'outil déjà réalisée. Dans quelques cas, nous avons pu suivre longitudinalement plusieurs étapes, en particulier au sein d'une entreprise dans laquelle nous avons observé sur deux années le déroulement d'un projet d'équipement, des premières étapes au bilan. Nous avons également pu analyser un ensemble de documents internes.

En parallèle, une enquête par questionnaire a été réalisée en février 2010 en partenariat avec l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) dans le cadre de son « Baromètre annuel *sourcing* cadres », auquel plusieurs questions spécifiques sur les outils de gestion de recrutement ont été ajoutées. Elle a été administrée par téléphone auprès de sept cents entreprises de plus de cent salariés, ayant recruté au moins un cadre en externe au cours des douze derniers mois. La personne interrogée était la personne chargée des recrutements de cadres dans l'entreprise et le questionnaire portait sur « le dernier recrutement externe d'un cadre réalisé dans l'entreprise depuis moins d'un an ». Cette enquête par questionnaire a fait l'objet d'une exploitation plus complète dans une autre publication (Fondeur, Larquier, Lhermitte, 2011).

1. CE QUE SONT ET CE QUE FONT LES PROGICIELS DE GESTION DE RECRUTEMENT

Nous nous intéressons ici aux progiciels de gestion de recrutement (nous utiliserons l'abréviation PGR), c'est-à-dire aux produits logiciels dédiés à la fonction « recrutement » des entreprises. Apparus à la toute fin des années 1990, ces outils se sont rapidement multipliés sur le marché (une vingtaine d'éditeurs en France à ce jour). Ils offrent toutefois un socle de fonctionnalités similaires.

Le traitement des candidatures numériques en provenance des sites « emploi » (*job boards*) a constitué la problématique initiale des progiciels de gestion de recrutement. Les premiers outils de ce type ont en effet été directement créés pour répondre aux demandes des clients de ces sites qui souhaitaient disposer d'outils leur permettant de traiter les candidatures générées par la publication d'offres d'emploi en ligne. Plusieurs d'entre eux sont d'ailleurs directement l'émanation de *job boards*.

Des fonctionnalités de diffusion vers les sites ont également été rapidement développées dans ces outils. À partir d'une interface unique, le recruteur peut rédiger son annonce et la diffuser sur un ou plusieurs *job boards*. Certains progiciels proposent maintenant également une intégration forte avec les CVthèques des sites emploi, permettant d'y rechercher des candidats directement depuis l'outil et d'y rapatrier ceux jugés les plus pertinents sans ressaisie d'informations.

Enfin, ces applications permettent de gérer la partie « recrutement » ou « carrières » du site *web* de l'entreprise (et de la même façon celui de son intranet, pour les candidats internes) et de disposer d'un support propre de diffusion des offres d'emploi et de réception des candidatures.

Toutes les candidatures numériques, provenant d'un *job board* ou du site *web* de l'entreprise, peuvent être dirigées vers le progiciel, pour en faire un lieu unique de traitement. Les candidatures obtenues par le biais d'un formulaire en ligne sont directement intégrées dans la base de données.

Les candidatures apparaissent aux recruteurs de manière automatiquement organisée : pour chaque offre est généré un tableau où les lignes correspondent aux candidats et les colonnes à tout ou partie des informations structurées qui leur sont relatives (diplôme, expérience, disponibilité, date d'arrivée de la candidature...). Le progiciel assiste donc le recruteur dans sa tâche de sélection, en rendant immédiatement visibles les informations jugées pertinentes. Ce mode de présentation vise à faciliter le processus de filtrage, puisque le recruteur est alors en mesure d'évaluer « *en un seul coup d'œil* » si la candidature remplit les conditions minimales de l'appariement. Si tel est le cas, le recruteur peut approfondir sa recherche d'informations et stabiliser son jugement en visionnant les pièces jointes à la fiche du candidat, dont le CV.

Les progiciels de gestion de recrutement permettent également d'automatiser la gestion des interactions avec les candidats par le biais de réponses *e-mail* paramétrables, visant à les informer sur l'état d'avancement de leur candidature : refus, convocation en entretien, information sur la conservation de la candidature, etc. La finalité est avant tout d'industrialiser et d'accélérer le délai de la réponse.

Leurs fonctions de base couvrent donc, d'un côté, la gestion des offres d'emploi et leur publication sur les supports en ligne et, de l'autre, la réception et le traitement des candidatures électroniques. En facilitant la diffusion des offres d'emploi sur Internet, ils donnent accès à un plus grand nombre de candidatures. En assistant le recruteur dans ses activités de présélection (possibilité de trier par critère, de calculer un indicateur d'adéquation au profil recherché, etc.) et en automatisant certaines de ses tâches (envoi des courriers de refus ou convocation notamment), ils offrent des outils pour traiter ces volumes de candidatures.

Ces progiciels permettent également de capitaliser les candidatures reçues, mais n'ayant pas donné lieu à embauche, et de constituer ainsi un « vivier » mutualisable au sein de l'entreprise et mobilisable dans le cadre des recrutements futurs. Ils permettent d'utiliser ce vivier en amont de la publication d'une offre d'emploi, en réalisant une recherche automatique sur la base de la description du profil demandé : toutes les candidatures conservées dans la base de données sont alors analysées automatiquement au regard de leur adéquation aux critères de sélection définis. Le vivier de candidats est donc susceptible d'être utilisé comme une alternative à un appel formel au marché du travail. C'est d'ailleurs un argument commercial fréquemment mis en avant par les éditeurs qui le présentent comme un moyen de diminuer les budgets consacrés aux *job boards*.

Mais un progiciel de gestion de recrutement est également un système d'information, c'est-à-dire un dispositif destiné à produire et à échanger des informations à des fins de coordination, de suivi et d'analyse. La plupart des outils gèrent maintenant la planification, la validation et la traçabilité de l'ensemble des procédures liées au recrutement, de la demande d'embauche à l'intégration du candidat finalement recruté, en passant par les différentes étapes de la sélection des candidats (tests, entretiens, etc.). Ils peuvent dès lors être utilisés pour formaliser, encadrer et coordonner l'action des recruteurs, mais aussi des managers opérationnels lorsqu'ils interviennent dans les processus. Les outils destinés aux grandes entreprises sont ainsi souvent assimilés par leurs utilisateurs à des « ERP du recrutement »¹. Le rachat récent du *leader* mondial des progiciels de gestion de recrutement par l'un des principaux éditeurs d'ERP² confirme d'ailleurs l'importance prise par la dimension « système d'information » de ces outils.

De fait, comme tout système d'information, l'implantation d'un progiciel de gestion de recrutement implique la modélisation de processus par la définition des tâches à accomplir, de l'enchaînement des étapes, des délais à respecter mais aussi des circuits et modes de validation. Les flux de diffusion de l'information entre les acteurs impliqués font donc l'objet d'une formalisation, précisant le rôle de chacun. Les processus ainsi modélisés sont paramétrés dans l'outil, qui devient le moteur d'exécution des *workflows*. Les modalités d'intervention des acteurs dans le processus étant de nature et d'intensité variables, celui-ci offre la possibilité de formaliser des « rôles » différents, c'est-à-dire des périmètres d'action et de visibilité spécifiques à chaque acteur ou catégorie d'acteurs, leur imposant ainsi un cadre d'action.

2. UN ÉQUIPEMENT BANALISÉ DANS LES GRANDES ENTREPRISES

L'enquête quantitative réalisée par l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) en février 2010 (*cf.* encadré méthodologique) permet de disposer d'éléments de cadrage sur le taux d'équipement des entreprises en outil de gestion de recrutement. Parmi les entreprises interrogées (entreprises de plus de cent salariés ayant recruté au moins un cadre en externe au cours des douze derniers mois), le taux d'équipement en outil de gestion de recrutement est de 34 % en moyenne.

Ce taux varie sensiblement selon le secteur d'activité de l'entreprise (*cf.* tableau, colonne 1). Les entreprises informatiques sont les plus équipées (58 %), suivies de près par celles de l'ingénierie et de la recherche et développement (54 %). À l'inverse, le secteur « santé-social, formation » n'est que très marginalement équipé (9 %). En dehors de ces cas, les effets sectoriels sont peu significatifs, toutes choses égales par ailleurs (*cf.* tableau, colonne 2). Il n'existe pas non plus de différence notable entre Paris et la province.

Le taux d'équipement croît par contre très fortement avec la taille de l'entité : il s'élève à plus de 80 % pour les entreprises de plus de 5 000 salariés, tandis qu'il n'atteint que 21 % pour les entreprises de moins de 250 salariés. La césure est très forte à partir de 5 000 salariés, avec trente-cinq points de pourcentage de plus que la catégorie 1 000-4 999 salariés. Les progiciels

¹ Un ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou progiciel de gestion intégré en français) est un progiciel destiné à constituer le cœur du système d'information d'une entreprise en couvrant tout ou partie de ses processus fonctionnels.

² En 2012, Oracle a racheté Taleo, qui avait lui-même acquis *Jobpartners* l'année précédente.

de recrutement apparaissent donc comme l'apanage des grandes entreprises, et, surtout, comme une norme d'équipement à partir de plusieurs milliers de salariés.

Taux d'équipement des entreprises selon la taille et le secteur

	Taux d'entreprises équipées	Modèle logistique (signe et ampleur des coefficients)
Ensemble	34	N = 698
Taille		
moins de 250 salariés	21	Réf.
200-499 salariés	36	+
500-999 salariés	39	+
1 000-4 999 salariés	47	++
5 000 salariés et plus	82	+++
Secteur		
Informatique	58	++
Ingénierie, R&D	54	+
Conseil, gestion, services divers aux entreprises	48	
Construction	38	
Commerce, transports	35	Réf.
Banques, assurances, immobilier	27	
Industrie	22	
Hôtellerie, restauration, loisirs, médias	21	
Santé-social, formation	9	--
Situation géographique		
Île-de-France	36	Réf.
Régions	33	

Tiré de Fondeur, Larquier et Lhermitte, 2011.

Source : *Sourcing cadres* – Baromètre annuel, Apec, février 2010.

Lecture de la colonne 1 : Les pourcentages se lisent en ligne. Par exemple, 21 % des entreprises de moins de 250 salariés sont équipées d'un outil de gestion de recrutement.

Lecture de la colonne 2 : Toutes choses égales par ailleurs, les entreprises de plus de 5 000 salariés ont une probabilité d'être équipées beaucoup plus grande que celles de moins de 250 salariés (taille de référence). Selon que la valeur absolue du coefficient est comprise entre $[0, 1[$; $[1, 2[$ et > 2 , on indique respectivement + (-) ; ++ (-) et +++ (- -). Seuls les résultats significatifs au seuil de 5 % sont reproduits.

Entre la fin des années 1990 et le début des années 2000, les grandes entreprises (plus de 5 000 salariés) se sont pour la plupart équipées d'un logiciel de gestion de recrutement, que celui-ci soit acquis auprès d'un éditeur ou développé en interne. Depuis 2005, ce segment de marché est, d'après les éditeurs, entré dans une phase de renouvellement par le remplacement des logiciels acquis en premier équipement : la quasi-totalité des appels d'offres sur ce segment d'entreprises se situe dans ce cadre. D'une manière générale, les moyens dédiés au recrutement augmentent avec la taille des établissements (Larquier et Marchal, 2008). Mais en matière de logiciel de gestion de recrutement, cet effet est particulièrement fort et les seuils sont très marqués : en deçà d'un certain volume de recrutements, il y a peu d'intérêt à s'équiper.

Ce type d'outil est étroitement lié à l'utilisation d'Internet comme canal de recrutement. Or, la probabilité qu'une offre d'emploi fasse l'objet d'une diffusion en ligne est fortement croissante avec la taille de l'entité (Zanda, 2005 ; Bessy et Marchal, 2006). Toutefois, dans ce cas, on peut s'interroger sur le sens de la causalité : est-ce la diffusion habituelle d'offres d'emploi sur Internet qui conduit l'entreprise à s'équiper, ou est-ce le fait qu'elle est équipée qui la conduit à diffuser davantage d'offres par ce canal ?

L'intérêt de constituer un vivier de candidats, qui représente un facteur d'équipement important, est aussi lié à la taille de l'entreprise : celle-ci joue non seulement sur le volume d'offres diffusées mais détermine aussi largement la notoriété de l'entreprise, et ainsi le volume de candidatures qu'elle reçoit (notamment de manière spontanée).

Enfin, l'adoption d'un progiciel de gestion de recrutement répond à des enjeux gestionnaires, inévitablement plus prégnants dans les grandes entreprises. En particulier, ces dernières sont davantage portées à mettre en place un système d'information pour maîtriser et pouvoir ainsi « piloter » l'activité, dans une logique d'intégration.

3. LA STANDARDISATION COMME DIMENSION CONSUBSTANTIELLE AU PROJET D'ÉQUIPEMENT

Les dimensions « base de données » et « système d'information » sont donc centrales dans les projets d'équipement des grandes entreprises. Or, elles sont intrinsèquement facteurs de standardisation.

En premier lieu, créer une base de données nécessite un travail préalable d'homogénéisation des catégories, de manière à pouvoir ensuite multiplier les possibilités de traitement massif des données. On retrouve constamment cette dimension dans le discours des éditeurs de progiciel de gestion de recrutement, notamment en ce qui concerne les informations sur les candidats. Ainsi, en entrée du système, il s'agit de structurer toutes les informations, en particulier *via* le formulaire de candidature, pour permettre aux recruteurs d'opérer des tris sur critères communs.

« C'est pour standardiser les données. Tout le monde a rempli les mêmes choses, ça arrive dans la base de données qualifiées. (...) Et puis en plus, en général, c'est des choix comme ça, c'est des boîtes à cocher, des numéros et on peut en sélectionner un, ou c'est des boutons radio et il faut en sélectionner un. C'est pas très long à remplir et après, derrière par contre, ça permet d'avoir tout de suite l'information qualifiée, quand on fait des recherches de rapprochement de candidats. Donc c'est pour la base de données, pas seulement pouvoir faire une recherche par mots-clés mais faire aussi une recherche plus structurée. » (Entretien, éditeur d'un PGR)

« La logique qu'il y a derrière, c'est vraiment de standardiser cette information, pour travailler, et mieux l'utiliser en fait. Pour optimiser après l'utilisation de cette information. » (Entretien, éditeur d'un PGR)

Les données récupérées *via* le formulaire de candidatures sont ensuite « mises en scène » par l'outil. Les modalités de visualisation de l'information jouent un rôle primordial dans le processus de sélection. En prélevant certaines données de la candidature, et en éliminant d'autres, l'outil réduit les efforts cognitifs des recruteurs qui focalisent leur attention sur un nombre restreint de repères. Et il est d'autant plus aisé d'opérer un classement des candidatures les unes par rapport aux autres que leur format et leur contenu sont homogénéisés sur la base de critères prédéfinis. Pour autant, comme le notent de Bowker et Star (1999), « chaque standard et chaque catégorie valorisent un point de vue et passent sous silence un autre. Ce n'est pas une mauvaise chose en soi – c'est en effet inévitable. Mais

c'est un choix éthique, et en tant que tel c'est dangereux – pas mauvais, mais dangereux » (pp. 5-6, traduit par nos soins). Nous avons ainsi pu constater au travers de l'enquête que les outils de gestion de candidatures tendaient à renforcer la prégnance des critères de sélection formels, et en particulier le niveau de diplôme (systématiquement mis en avant dans les fenêtres de visualisation), au détriment des qualités non formalisables et non ordonnables.

Une fois consenti l'investissement nécessaire pour traiter, à travers l'outil, les flux entrants de candidatures, il n'y a pas de coût supplémentaire à stocker durablement les candidats dans la base de données. Cette dernière peut alors devenir un vivier, mobilisable dans le cadre de futurs recrutements. Un vivier repose sur l'idée que les candidatures reçues peuvent être recyclées à la fois longitudinalement et transversalement. En effet, non seulement elles doivent ne pas être rapidement frappées d'obsolescence, mais elles doivent également être mobilisables pour un autre poste que celui pour lequel elles ont été émises. Implicitement, on passe ici d'une logique de poste à une approche centrée sur le « portefeuille de compétences » de l'individu, on cherche à convertir une *candidature spécifique* en *candidat générique*. Ceci implique de peser sur la construction de la candidature : on sait que les candidats ont tendance à adapter leurs candidatures aux emplois qu'ils visent, et donc à mettre en avant une représentation particulière de leurs « compétences ».

Cette *décontextualisation* des candidatures suppose la captation d'informations génériques sur le candidat. De fait, les formulaires de candidatures mis en ligne sur les sites « carrières » des entreprises sont en général marginalement différents selon qu'ils correspondent à une candidature spontanée ou à une réponse à offre. Ils ne sont pas spécifiques à un poste et sont au mieux déclinés par grand type de candidats (il y a souvent un formulaire dédié aux jeunes diplômés notamment) et/ou groupe professionnel (ETAM, cadres...). Les entreprises suivent en cela un conseil donné par la plupart des éditeurs de progiciels de gestion de recrutement : utiliser des variables communes et stables dans le temps pour pouvoir disposer de la base de requête la plus large possible.

« On essaie d'éviter nous, évidemment, les formulaires qui sont reconfigurables par le recruteur à chaque offre d'emploi qu'il dépose. Là, c'est l'usine à gaz.

Question : Et cela empêche de constituer des viviers après ?

Oui. C'est-à-dire que les viviers sont sur des troncs communs. Alors il y a toujours des critères tronc commun, une dizaine de critères. Mais alors après, on part dans des vrais délires sur certains trucs demandés. Et donc, ça concerne tellement peu de gens qui répondent que ça ne sert à rien, on ne fait pas de requête. Donc pour nous c'est un piège, on essaie toujours d'orienter notre client vers quelque chose de beaucoup plus basique sur lequel il va avoir un certain volume. Donc, il va pouvoir faire des requêtes, etc. et trouver des résultats. » (Entretien, éditeur d'un PGR)

Outre l'aspect purement « base de données », la dimension « système d'information » des outils de gestion de recrutement est également facteur de standardisation. Sa mise en place implique de réaliser un travail de représentation et de modélisation, en processus formalisés, de l'activité de recrutement et des échanges coopératifs entre les acteurs parties prenantes, ainsi qu'un travail de sélection et de formatage des informations à échanger en interne et en externe.

Prenons l'exemple du processus de demande d'embauche. Classiquement, les opérationnels formulent d'abord la demande dans l'outil en remplissant un formulaire aux *items* prédéfinis. Celle-ci est ensuite automatiquement soumise à une chaîne de validations formalisées dans l'application où chacun intervient selon un ordre et un rôle prédéterminés. Une fois validée, la demande d'embauche change de statut dans l'application, en devenant un poste pour lequel des champs d'information sont à renseigner. Le poste est décomposé en éléments descriptifs *a priori* jugés pertinents par les acteurs ayant participé au paramétrage de l'outil. Une fois la

mise en forme du poste réalisée, l'annonce est produite selon un format de présentation et un contenu eux aussi prédéfinis. Les modalités d'interaction des acteurs du recrutement sont ainsi figées dans un cadre commun qui s'impose à eux.

L'homogénéisation interne des catégories et des processus est donc un préalable à l'implémentation d'un outil de gestion de recrutement. Mais la standardisation dépasse souvent le cadre interne : tout logiciel qui n'est pas développé sur mesure pour l'entreprise cliente nécessite de s'appuyer sur des fonctionnalités types. « Un système d'information est, après tout, une solution générique. Son *design* est le reflet d'une série d'hypothèses sur la manière dont les entreprises fonctionnent en général », rappelle Davenport (1998, p. 3, traduit par nos soins).

Si une certaine dose de personnalisation (« *customisation* » dans le jargon professionnel) est possible en matière de système d'information, s'éloigner trop du standard pose d'importants problèmes techniques. D'une part, cela engendre des risques d'incompatibilité avec d'autres autres modules ou d'autres systèmes dont les passerelles sont génériques. D'autre part, cela peut créer des problèmes de montée en version :

« L'inconvénient de la personnalisation, c'est le coût du "sur-mesure" et qu'il n'y a plus d'évolution possible. S'il y a trop de personnalisations et que l'éditeur propose une nouvelle version, on est obligé de réécrire toutes les customisations. (...) Chez X (nom de l'entreprise), on a tellement customisé le SIRH [système d'information ressources humaines] qu'on n'était plus au goût du jour en termes de fonctionnalités et d'ergonomie. On n'a pas pu bénéficier des montées de version régulières» (Entretien, responsable SIRH)

4. UNE STANDARDISATION RENFORCÉE PAR UN MODE DE COMMERCIALISATION SPÉCIFIQUE

Le SaaS (*Software as a Service*), mode de commercialisation qui fait norme pour les progiciels de gestion de recrutement, renforce encore cette logique de standardisation des fonctionnalités. Avec le mode SaaS, l'entreprise utilisatrice n'achète pas de licence logicielle mais loue un droit d'usage de l'application qui demeure la propriété de l'éditeur. L'application est hébergée sur les serveurs du prestataire et les utilisateurs y accèdent *via* Internet et un navigateur *web* (le SaaS est donc un avatar du *cloud computing*). Le maintien d'une version unique, partagée par l'ensemble de la communauté des clients, est une dimension essentielle de la rentabilité du modèle économique des applications en mode SaaS. Ce sont en effet les éditeurs qui sont en charge de la maintenance du logiciel. La standardisation du produit facilite cette maintenance et permet la réalisation d'économies d'échelle. À l'inverse, la multiplication des versions imposerait une gestion spécifique à chacune d'entre elles, engendrant une élévation des coûts au fur et à mesure de l'acquisition de nouveaux clients, comme nous l'indique clairement un éditeur :

« Nous, c'est un seul outil qui administre l'ensemble [des clients]. Par exemple, quand on fait des mises à jour, des updates [mises à jour] de sécurité, on appuie sur un bouton, et ils sont tous updatés. (...) On veut quand même avoir un produit relativement standard. (...) Il y a des choses qu'on ne fera pas parce que ça demanderait de modifier carrément l'architecture du produit. Et ça, on ne veut pas. Donc on ne veut pas du tout être une SSII et faire des choses qui ne sont pas administrables par le même outil. » (Entretien, éditeur d'un PGR)*

*Société de Service et d'Ingénierie Informatique, productrice de développements spécifiques, à l'inverse d'un éditeur, producteur de solutions standard.

À son tour, le mode SaaS déplace donc le curseur en faveur du standard. En principe, les développements informatiques susceptibles de remettre en cause le modèle de base sont

proscrits. Les personnalisations du logiciel qui répondent aux besoins spécifiques d'un client sont – si l'on en croit les discours des éditeurs – automatiquement refusées.

« Tous nos clients, ils ont le même logiciel. Pas juste en termes de dénomination marketing, ils ont le même logiciel, ils ont le même code source, ils ont exactement la même chose. » (Entretien, éditeur de PGR)

« Les raisons du succès, c'est cette vision très puriste du modèle de distribution du logiciel, qui est : quand on me demande, quand un client, même si c'est HP [Hewlett-Packard], me demande de développer quelque chose pour lui, je dirai "non", parce que mon modèle, c'est : tous les clients utilisent la même version (...). On a perdu des deals pour ça, on n'a pas honte de le dire, on a refusé de customiser l'application. » (Entretien, éditeur d'un PGR)

Bien que réduites, des modalités d'adaptation du standard à des besoins spécifiques existent toutefois. Le paramétrage constitue la principale variable d'ajustement de l'outil aux structures, modes d'organisation et processus de chaque entreprise cliente. Cette opération consiste à choisir des éléments (fonctionnalités, règles de gestion, processus...) parmi une gamme de possibilités définies *a priori* sans remise en cause du modèle de données du logiciel. Ainsi, les modalités d'adaptation du standard se limitent à celles prévues en amont par le dispositif technique : pour être utilisable, une fonctionnalité doit préalablement avoir été inscrite dans le standard. Le paramétrage se résume ainsi à l'activation/ désactivation d'options.

« C'est un outil qui est très paramétrable, mais de toute manière, absolument pas du tout personnalisable. Absolument pas du tout. Ce que je veux dire par là, c'est que si quelque chose est faisable aujourd'hui par le paramétrage standard de l'outil, vous pouvez le faire. Si ça n'est pas faisable, vous ne pourrez pas le faire. » (Entretien, consultant AMOA)

« Mon modèle, c'est : tous les clients utilisent la même version et tout le monde peut configurer différemment. (...) Si on commence à customiser quoi que ce soit, on va se retrouver à gérer plein de versions différentes, et on va finir par faire un ERP alors qu'on n'est pas un ERP. On n'a pas les mêmes ressources. » (Entretien, éditeur d'un PGR)

En matière de progiciel de gestion de recrutement, la pénétration du SaaS a été particulièrement précoce et forte : apparu à la fin des années 1990 avec les premières solutions de gestion de candidatures, ce mode de commercialisation est aujourd'hui retenu par la quasi-totalité des éditeurs du champ. Ainsi, si les progiciels de gestion de recrutement constituent des systèmes d'information de taille réduite, ce qui relâche les contraintes liées à l'intégration des fonctions au sein de l'entreprise, la spécificité de leur mode de commercialisation engendre une contrainte nouvelle de standardisation, qui se révèle particulièrement forte : avec le mode SaaS, l'intégration et sa dynamique de standardisation se déplace, elle se situe au-delà de l'entreprise, au sein de la communauté des clients qui partagent le même outil.

5. LA RHÉTORIQUE DES « MEILLEURES PRATIQUES »

Pour « faire passer » le renoncement à la personnalisation des outils, les porteurs des projets d'équipement mobilisent abondamment la stratégie discursive des « meilleures pratiques » (*best practices*), qui leur permet de légitimer l'alignement sur les standards intégrés dans l'outil. Une *best practice* est un dispositif de gestion réputé « éprouvé » (au sein ou à l'extérieur de l'entreprise) et donc censé assurer efficacité et succès en cas de réplification. Apparues dans le discours gestionnaire dans les années 1980 avec la mode managériale du *benchmarking*, la rhétorique des « meilleures pratiques » (on emploie aussi l'expression plus modeste de « bonnes pratiques ») est ainsi au cœur d'un système complexe de justification du

changement et s'apparentent à des normes de comportement et d'action sur lesquelles chacun aurait tout intérêt à s'aligner pour atteindre les objectifs fixés.

Selon Brunsson *et alii* (2000), les décideurs ont tout intérêt à se référer à des standards pour justifier des changements internes : « il est plus facile de faire accepter et appliquer ordres et directives quand le management peut se référer à des standards plutôt que de s'appuyer sur sa seule autorité » (p. 29, traduit par nos soins). Les « meilleures pratiques » sont des standards particuliers qui disposent d'une force de légitimation supplémentaire, liée à leur dimension empirique : elles sont supposées avoir été repérées par le biais d'une analyse fine du fonctionnement des organisations, et donc être issues du « terrain », où elles ont fait « leurs preuves ». Ce phénomène est à mettre en parallèle avec les phénomènes d'isomorphisme bien mis en évidence par Di Maggio et Powell (1983) : dans un contexte d'incertitude touchant les technologies organisationnelles et l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, ces dernières ont tendance à adopter des comportements mimétiques, dupliquant les modèles organisationnels de référence.

Les progiciels de gestion sont souvent présentés comme les vecteurs des « meilleurs pratiques » du champ qu'ils couvrent, par des biais de méthodes et processus pré-configurés qu'ils proposent. Dans notre enquête, nous avons ainsi fréquemment observé des discours de promotion interne des projets d'équipement se référant aux « meilleures pratiques » repérées à l'extérieur, et que l'outil permettrait de mettre en œuvre. Cette rhétorique, s'adressant tant à la direction de l'entreprise (à laquelle les RH doivent « vendre » le projet) qu'aux salariés dont l'activité de recrutement est amenée à s'inscrire dans le cadre formé par le dispositif, s'appuie sur les argumentaires diffusés par les éditeurs. Un vecteur classique est celui des « *white papers* », guides destinés aux décideurs et s'appuyant souvent sur une autorité interne à l'éditeur (sa division « recherche » le plus souvent). Ceux-ci contiennent presque systématiquement une référence aux « meilleures pratiques », qui constituent souvent la clef de voûte de ces documents à vocation normative. À titre d'exemple, le *leader* du secteur édite un guide titré *Best Practices for Fortune 500 Career Web Site Recruiting* (disponible également pour l'Europe), qui se propose de comparer les pratiques de recrutement sur les sites des grandes entreprises à l'aune du « standard idéal des vingt *best practices* établies par [son] département recherche ».

Les éditeurs avancent ainsi que la manière la plus efficiente de mettre en œuvre leurs solutions est de s'appuyer sur la version standard (« *plain vanilla adoption* »), de manière à tirer le meilleur parti des « *best practices* » intégrées dans l'outil (« *leverage the embedded best practices* »). Ils sont appuyés en cela par les consultants en assistance à maîtrise d'ouvrage, dont les intérêts convergent vers les leurs. Les cabinets de conseil ont toujours véhiculé des modèles d'organisation en fondant la légitimité de ces modèles sur le nombre et la qualité des clients les ayant déjà adoptés (et ceci avant même que la référence aux « meilleures pratiques » ne devienne systématique). Mais, avec la place croissante que la dimension « système d'information » a prise dans les prestations de conseil à partir des années 1990, cette pratique s'est renforcée et s'est doublée d'une forme de connivence entre les éditeurs de solutions et les consultants chargés de leur mise en œuvre dans l'entreprise (Thine, 2008). L'intérêt commun de ces deux acteurs est, en particulier, de vendre et de mettre en œuvre la solution la plus standard possible et, dans ce cadre, la rhétorique des « meilleures pratiques » est un moyen particulièrement efficace de promouvoir une norme de type « prêt-à-porter ».

Dans le cas des progiciels de gestion de recrutement, ce dispositif discursif est particulièrement stratégique. D'une part, comme précisé *supra*, le mode de commercialisation de ces solutions (SaaS) rend économiquement peu viable la personnalisation des outils. D'autre

part, parce que les éditeurs de PGR restent, en comparaison des éditeurs de SIRH (système d'information ressources humaines) ou d'ERP (*enterprise resource planning*), de « petits éditeurs » face aux clients « grands comptes » qu'ils équipent, il est essentiel pour eux et pour les consultants AMOA de s'appuyer sur ce type d'argument d'autorité pour tenter de faire renoncer au spécifique des acteurs dont le pouvoir de négociation est élevé.

« Le marché français reste encore marqué par l'attachement à des habitudes spécifiques. Les grands groupes ont l'habitude d'obtenir tout ce qu'ils désirent sans vraiment s'intéresser aux "bonnes pratiques" venant de l'extérieur, alors qu'elles sont fournies en standard par ces solutions [de « gestion de talents » en mode SaaS]. » (Interview d'un consultant AMOA sur le site erp-infos.com)

6. STANDARDISATION ET ENJEUX GESTIONNAIRES

Pour autant, il ne faut pas réduire la dynamique de standardisation des PGR aux caractéristiques techniques de ces outils et aux discours d'acteurs visant à faire accepter aux utilisateurs finaux les contraintes associées. Derrière la standardisation se logent également des enjeux gestionnaires : les trois principes du logos gestionnaire – « Maîtrise », « Performance », « Rationalité » –, identifiés par Boussard (2008) à partir d'une analyse de la littérature sur la gestion et le management, sont largement présents dans les discours qui entourent l'adoption d'un progiciel de gestion de recrutement, et la mise en œuvre de ces principes au travers du dispositif passe par l'élaboration de procédures et catégories standards.

L'attention portée au « pilotage » de l'activité de recrutement, qui renvoie au principe gestionnaire de maîtrise et de contrôle, est omniprésente dans la rhétorique des projets d'équipement. Le progiciel est d'abord censé fournir le « tableau de bord » nécessaire à ce pilotage. La standardisation des procédures et des catégories propres aux recrutements permet l'analyse transversale, et le progiciel constituant un vaste entrepôt de données, il devient alors théoriquement possible d'obtenir par son biais une vision à la fois globale, détaillée et actualisée de l'activité de recrutement, sur laquelle peut s'appuyer un « pilotage fin ».

Différents indicateurs de suivi du processus de recrutement peuvent être élaborés : délais moyens de traitement des CV, délais moyens entre chaque étape du processus de recrutement, nombre de candidatures reçues par type de poste, nombre de candidats reçus en entretien, délai de pourvoi du poste, nombre d'annonces diffusées, nombre d'entretiens par poste. De même, des indicateurs de suivi du plan de recrutement sont productibles : nombre de recrutements par filiale, par poste, par métier, etc. Ces indicateurs tendent à exercer une pression normative sur les pratiques des recruteurs, ceux-ci étant susceptibles d'être évalués à leur regard. Ils guident et orientent leurs actions, en focalisant leur attention sur un nombre restreint de repères.

Les principes gestionnaires de « Performance » et de « Rationalité » sont également étroitement articulés aux logiques de standardisation. Puisqu'elle implique un travail préalable d'explicitation des modes opératoires – par la définition des tâches à accomplir, de l'enchaînement des étapes, des délais à respecter mais aussi des circuits et modes de validation – l'adoption d'un progiciel de gestion de recrutement est fréquemment saisie comme l'occasion d'« aligner » les processus de recrutement sur des standards, jugés optimaux et rationnels. Ceci est particulièrement vrai pour les outils qui s'adressent aux entreprises multinationales :

« C'est un outil qui est (...) régulièrement recherché lorsque les entreprises souhaitent restructurer leur processus de recrutement, c'est-à-dire que c'est un outil assez lourd qui nécessite une refonte ou une re-réflexion des processus de recrutement en interne, de manière à ce que ça colle à l'application. (...) Certaines sociétés américaines en l'occurrence, mais présentes en France, l'utilisent vraiment dans cette logique-là, c'est-à-dire que l'on veut que toutes nos entreprises dans le monde entier respectent un seul processus. » (Entretien, consultant AMOA)

Cette dimension est systématiquement présente dans la communication externe sur les projets d'équipement de ces entreprises, comme en atteste la lecture des communiqués de presse et dépêches diffusés par les éditeurs et/ou leurs clients à l'occasion de la signature de contrats importants (encadré ci-après).

Trois extraits de dépêches / communiqués de presse*

« *Following a complete market review, adidas confirms its choice of Jobpartners' ActiveRecruiter solution to help standardise its global recruitment processes and cut recruitment costs.*

Jobpartners, a European leader in people and talent management solutions, has announced that its ActiveRecruiter e-recruitment solution is to be deployed by adidas Group across 100 locations worldwide by the end of 2010, following adidas' decision to extend its existing relationship with Jobpartners. The implementation of ActiveRecruiter will help standardise recruitment processes across the company's portfolio of brands – adidas, Taylor Made and Reebok – and provide it with the ability to support the 40+ languages spoken in the markets it operates in, thereby giving the company a more integrated global recruitment strategy. » (extrait d'un communiqué de presse)

« *Technip, spécialiste mondial du management de projets, de l'ingénierie et de la construction pour l'industrie du pétrole et du gaz choisit Jobpartners, entreprise européenne de gestion du capital humain et des talents. Technip lui a confié la gestion du recrutement, le suivi de carrières et la mobilité interne de ses 23 000 collaborateurs et l'homogénéisation de ses processus RH à travers 48 pays où le groupe est présent.* » (extrait d'un communiqué de presse)

« *Le groupe Altran vient de déployer la plate-forme Profils.net de la société R.Flex progiciel, en vue de gérer l'ensemble des candidatures externes et internes au niveau mondial. Interrogé par AEF, [X], directeur recrutement du groupe, précise que ce dispositif "permet d'harmoniser les processus en place, de la réception des candidatures à leur traitement, et de s'assurer d'une standardisation au niveau mondial sur les procédures de recrutement."* » (extrait d'une dépêche de l'Agence Emploi Formation)

* Les passages soulignés sont de notre fait.

Au sein des entreprises en phase d'adoption, l'alignement des processus (*process alignment*) est articulé à la rhétorique des « meilleures pratiques », mobilisée cette fois comme instrument de normalisation interne. La mise en œuvre d'un système d'information n'est en effet jamais neutre sur l'organisation et, comme le souligne C. Licoppe (2007) à propos des ERP, le travail d'homogénéisation des pratiques internes qu'elle implique comporte souvent une dimension fortement normative :

« *La mise en calcul des coordinations élémentaires rend plus saillante l'hétérogénéité des manières de faire, et plus aiguë la difficulté de les prescrire en toute généralité. C'est une des raisons pour lesquelles le déploiement de ces instruments de gestion s'appuie très souvent sur une mobilisation organisationnelle transversale, visant à expliciter les manières locales de faire, à les comparer, et identifier à partir de là des "meilleures pratiques". Une fois un consensus réalisé autour de celles-ci, il ne reste plus en théorie qu'à paramétrer le progiciel intégré de manière à incorporer directement*

celles-ci ou à proposer des procédures informatiques orientées vers ces "meilleures pratiques", érigées en normes de fait. » (op. cit, p. 62)

Nous avons retrouvé très précisément ce processus sur nos terrains : dans le cadre de la gestion du projet d'équipement, l'objectif est souvent d'identifier en interne les « meilleures pratiques », pour en faire ensuite des standards. L'adoption d'une plateforme de gestion de recrutement est alors le catalyseur d'une réflexion sur les processus optimaux, sur lesquels il conviendra de s'aligner. Ainsi, un document interne destiné à la direction générale d'une entreprise stipule que *« la mise en place de la solution permettra de mutualiser, d'harmoniser et d'optimiser les processus RH et de mettre en place des standards communs de qualité à partir des best practices locales »*. Dans une autre entreprise, c'est le chef de projet qui reprend cette thématique lors de l'entretien :

« On a travaillé aussi avec un groupe d'utilisateurs, pour pouvoir à la fois qu'eux nous remontent leur process de recrutement, pour repenser aussi peut-être notre process, en disant : "on perd peut être du temps, on peut peut-être travailler différemment". Donc, en parallèle, on mène une réflexion sur nos façons de faire, et ne pas trop perturber non plus les utilisateurs par rapport à ce qu'ils faisaient jusqu'à maintenant. Mais l'outil peut aussi être fédérateur de meilleures pratiques, de best practices.

Q. Vous l'avez utilisé aussi dans ce sens-là ?

Oui, (...) on a dit : "voilà ce qu'est un processus de recrutement : tous les cadres passent un test de langues, tous les ETAM passent des tests psychotechniques, etc.". Donc vous voyez, on arrive de cette façon-là à fédérer des best practices et puis une façon de recruter qui puisse au maximum être mutualisée. » (Entretien, chef de projet)

Parmi les « standards communs » à adopter, les critères de sélection occupent souvent une place importante. L'objectif est alors de « rationaliser » la sélection en limitant « l'arbitraire » des décisions individuelles. Ainsi, dans une entreprise, des critères prédéfinis par type de poste sont paramétrés dans l'outil et proposés à l'ensemble des recruteurs :

« Ils sont obligés d'utiliser les critères pré-remplis. Donc, ça veut dire que tous les coursiers vont être recrutés sur des critères similaires partout, dans toute la France. Ces critères de sélection, quand on a reçu les candidatures des coursiers, on a un bouton "recherche rapide", qui permet d'activer de manière automatique les critères de sélection qui ont été établis au moment de la rédaction de l'offre et, du coup, ça va ordonner l'ensemble des candidatures par niveau de correspondance aux critères initiaux, sachant qu'ils [les recruteurs] sont obligés de tous les ouvrir quand même, mais ça permet déjà d'ordonner et d'avoir une forme de scoring correspondante. » (Entretien, chef de projet)

Dans une autre entreprise, les critères de sélection sont encore plus standardisés et encadrés. Pour les jeunes diplômés, qui constituent l'essentiel des flux d'embauches, la présélection des candidats est fondée sur une liste d'« écoles cibles », établie par la DRH, qui détermine totalement le destin de la candidature : selon qu'il sort de telle ou telle école, il verra sa candidature automatiquement rejetée. Cette étape est incontournable : même un candidat recommandé par un salarié doit passer ce filtre automatique géré par le progiciel de gestion de recrutement sur la base des mots-clés repérés dans le CV.

À l'appui de cette standardisation gestionnaire, certains éditeurs établissent des parallèles entre leurs outils et les méthodes d'optimisation de la chaîne logistique utilisées dans l'industrie, tel Six Sigma, selon laquelle l'homogénéité de la qualité des produits doit être recherchée *via* la réduction de la variabilité des processus de production³. Le principe est ainsi de stabiliser les processus et pratiques pour s'assurer de la conformité du produit aux exigences du client. Dans le cas du recrutement, le manager opérationnel est assimilé au client interne. Les exigences de ce dernier pourraient être clairement définies *a priori* et la

³ Voir par exemple : <http://www.taleo.com/researcharticle/applying-six-sigma-principles-corporate-staffing-departments>.

qualité des candidats déductible de signaux lisibles. La stabilité des processus serait assurée par la technologie comme moteur d'exécution des *workflows*.

7. STANDARDISER POUR PARER AUX RISQUES EXTERNES

Cette logique d'« *optimisation des processus* » se combine avec une logique de maîtrise des risques externes liés aux discriminations et à l'image de l'entreprise. Évaluée sur son fonctionnement en général, l'entreprise l'est particulièrement sur la manière dont elle gère ses recrutements d'un point de vue éthique et qualitatif. Le recrutement est en effet un processus en partie « visible », car impliquant une circulation d'informations au-delà des frontières organisationnelles de l'entreprise. Dans cette perspective, la volonté de maîtriser ses recrutements, de leur donner une apparente rationalité et équité, répond aussi à un objectif de maintien d'une bonne réputation. Dans le contexte d'une visibilité renforcée par Internet, la maîtrise des signaux diffusés au cours des échanges avec l'extérieur – par exemple *via* les offres d'emploi ou les réponses aux candidats – est une préoccupation importante pour les organisations, et ce, d'autant plus que leur notoriété est forte.

Généralement, les premiers processus qu'une entreprise cherche à standardiser *via* une plateforme de gestion de recrutement concernent la relation avec les candidats. Il s'agit en premier lieu que tous les candidats aient une réponse et que la forme de cette réponse soit normalisée, en particulier si elle est négative. C'est ici essentiellement un enjeu d'« image employeur » qui est mis en avant par les éditeurs comme par les chefs de projet que nous avons rencontrés : tous les candidats doivent avoir la même (bonne) expérience de l'entreprise, non seulement parce qu'ils sont susceptibles d'être recrutés à un autre moment ou par une autre entité de l'entreprise, mais aussi parce qu'ils sont des vecteurs de communication externe (auprès d'autres candidats, de clients, etc.).

« Si on n'essaie pas de faire des trucs un peu propres, un jour on aura des candidats qui vont dire : “de toute façon, chez (X), on ne répond jamais aux candidats.” Et puis, ça va tomber sur un site, puis sur un journaliste qui va le reprendre et qui va le mettre dans un top ten des entreprises qui ne répondent pas à leurs candidats (...). Et c'est un peu la difficulté qu'on a, parce qu'on est passé très vite de l'époque où finalement personne n'était très exigeant sur le travail que fait un recruteur à une époque où tout se sait très vite et, finalement, on nous juge beaucoup. Et en plus, le candidat est devenu très exigeant. Il y a quinze ans, on ne répondait jamais aux candidats, maintenant si on ne leur répond pas, ils vont dire que l'entreprise ne répond jamais, que c'est n'importe quoi. Parce qu'aujourd'hui, beaucoup d'entreprises répondent, alors ils ne comprennent pas pourquoi toutes ne le font pas. Ça devient une norme. Donc, ceux qui ne sont pas dans la norme ne sont pas sérieux. » (Entretien, chef de projet)

Par ailleurs, au début des années 2000, d'une part, la France s'est dotée d'un nouveau cadre juridico-institutionnel pour lutter contre les discriminations avec la loi du 16 novembre 2001 et la création de la Halde⁴ en décembre 2004 ; d'autre part, la thématique de la « diversité » est apparue dans l'espace public avec la publication des rapports Sabeg et Bébear en 2004, puis le lancement de la « charte de la diversité » la même année (Bereni, 2009). Parallèlement, les agences de notation extra-financière (Vigeo, BMJ Ratings...), dont l'objet est d'évaluer les « performances » des entreprises en matière de responsabilité sociale, ont investi le champ du recrutement et participent à la promotion de standards en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la « diversité ».

« Dans le domaine du recrutement, Vigeo s'intéresse tout particulièrement aux questions de discrimination et de diversité, comme l'explique [Y], membre du cabinet : “Nous évaluons les outils

⁴ Aujourd'hui intégrée au Défenseur des droits.

dont la RH se sert pour ses recrutements, notamment lors de la sélection des CV. Nous nous intéressons aussi aux types de contrats passés avec les cabinets de recrutement. Notre ambition est de décrypter tout le processus : expression du besoin par le manager ; réception par la RH (retraduit-elle l'expression du besoin de façon non discriminante ?) ; réception par le cabinet de recrutement ou l'agence d'interim. En aval, nous nous penchons sur le processus de sélection des candidats, en vérifiant si sont utilisés des critères de tri objectifs et précis. Nous regardons si, sur chaque CV non retenu, est indiquée la motivation du refus ou non. Enfin, nous observons s'il y a une collégialité de décision dans les listes de sélection afin d'annuler, autant qu'il est possible, le poids des préjugés, même inconscients." » (Extrait de l'article « Professionnels des ressources humaines, attention vous êtes notés ! », 13/12/10, Intelligence-rh.com)

La montée en puissance de ces thématiques a constitué pour les entreprises une incitation forte à normaliser leur processus de recrutement, suivant en cela l'exemple américain, trente ans auparavant. En effet, selon Dobbin (2009), la mise en place des dispositifs juridiques de lutte contre les discriminations a conduit les entreprises américaines, à partir des années 1970, à adopter toute une série de « *best practices* » pour s'attirer la faveur des juges en cas de procès : « *malgré l'absence de preuves selon lesquelles ces vaccins stopperaient la discrimination, les juges faisaient crédit de leur bonne foi aux entreprises qui avaient adopté ces "best practices". Ils étaient suspicieux à l'égard des entreprises qui ne faisaient pas toutes les dernières choses en la matière* » (p. 5, traduit par nos soins).

Toujours selon Dobbin (*op. cit.*), les professionnels de la fonction RH ont ainsi pu étendre leur emprise au sein des organisations en faisant de la promotion de la diversité un de leurs domaines de compétence.

En France, la fonction RH s'est également largement appuyée sur cette thématique pour légitimer son intervention en matière de recrutement. Comme le souligne Bereni (*op. cit.*), « *les experts des ressources humaines, principaux défenseurs de cette rhétorique, ont ainsi trouvé une opportunité pour reformuler leur credo en faveur d'une "rationalisation" de la gestion du personnel – appuyée sur leurs compétences professionnelles spécifiques –, qui passe par la "neutralisation" des protocoles de sélection de la "compétence" et de détection du "potentiel" des individus. Cette rhétorique a conduit les promoteurs de la diversité à préconiser un certain nombre de mesures expurgeant les "process RH" des dimensions directement ou indirectement discriminatoires, en particulier à l'étape du recrutement (...) : neutralisation et publicisation des annonces de poste ; formalisation des procédures de sélection des candidats (...) et d'évaluation des salariés ; élargissement du "sourcing" du recrutement, pour atteindre des candidats issus des groupes discriminés* » (pp. 100-101).

Les éditeurs de progiciels de gestion de recrutement se sont largement emparés de ces problématiques pour faire la promotion de leurs produits, l'informatisation des processus facilitant leur contrôle. Ils mettent systématiquement en avant dans leur communication les « *meilleures pratiques* » permises par les fonctionnalités de leurs outils (anonymisation automatique des CV par exemple), les cadres d'action qu'il est possible d'imposer à certaines étapes (publication des offres, sélection) pour prévenir les pratiques discriminatoires et, enfin, l'intérêt de disposer, en cas de procès, d'une traçabilité numérique des actions des recruteurs. De fait, au sein des entreprises, les chefs de projets mobilisent fréquemment une rhétorique du risque juridique pour élargir le périmètre opérationnel de l'outil et faire accepter les contraintes qu'il impose aux recruteurs.

« Je ne vous cache pas que mon objectif, c'est que l'ensemble des filiales du groupe adhère à cet outil parce qu'il a été prévu pour répondre à l'ensemble des obligations légales et qu'il a été aussi prévu pour minimiser les risques de recours juridique. Parce qu'il faut couvrir les risques ; parce qu'aujourd'hui les recours à la Halde sont de plus en plus nombreux. Et je dis souvent à mes recruteurs : "ne croyez pas que les décisions pénales qui sont prises sont forcément orientées dans le bon sens, elles sont faites de manière exemplaire avec une application stricte de la loi. Donc, la loi peut

parfois vous paraître étrange, notamment la discrimination indirecte. Donc, faites gaffe, ce n'est pas parce que vous êtes droits dans vos bottes et que vous n'avez rien à vous reprocher que vous ne serez pas condamnés". Et ça, ils ont un peu de mal à le comprendre, mais certains ont découvert qu'ils risquaient trois ans d'emprisonnement à titre personnel, quand même. » (Entretien, chef de projet)

CONCLUSION : QUELLE « PROFESSIONNALISATION » DU RECRUTEMENT ?

Les progiciels de recrutement apparaissent aujourd'hui comme une norme d'équipement dans les grandes entreprises. Leur adoption est y associée à une dynamique de standardisation des façons de recruter, qui recouvre des enjeux gestionnaires mais aussi des enjeux de « professionnalisation » du recrutement. Le caractère transversal de la fonction RH est un terreau favorable à l'usage de la rhétorique des « meilleures pratiques » comme mode de légitimation professionnelle. Prendre appui sur des standards portés par des outils est un moyen pour les RH d'affirmer leur professionnalité, notamment face aux opérationnels qui peuvent mettre en doute la pertinence de leurs politiques et actions. Ainsi, quand les spécialistes RH s'arment de multiples outils pour accéder à la « vérité » des candidats en lice, les managers tendent à s'en remettre à un rapport direct, sans intermédiaire. L'artillerie des spécialistes RH fait face au « royaume du *feeling* » (Ughetto, Lochard, 2006).

La mise en place d'un progiciel est ainsi souvent présentée comme l'occasion de « professionnaliser » le recrutement par une réduction de l'hétérogénéité et de la variabilité des manières de faire, que l'outil permet de cadrer a priori et de contrôler a posteriori. Le dispositif technique est utilisé pour stabiliser les pratiques des recruteurs, en vue d'une mise en conformité à ce que l'organisation perçoit comme étant de « bonnes pratiques ». Le « professionnalisme », qui est ici en jeu, se situe dans une logique proche de celle mise en évidence par Boussard et *alii* (2010) : elle désigne moins l'autonomie et l'expertise que l'application des normes organisationnelles au regard desquelles le travail sera évalué. Cette conception du professionnalisme revendique une approche rationnelle et scientifique, héritée des sciences de l'ingénieur, en conférant à certaines pratiques, méthodes et outils un périmètre de validité quasi universel.

Plus généralement, on peut faire l'hypothèse que la technicisation des RH au travers des outils informatiques de gestion (qu'il s'agisse des progiciels de gestion de recrutement ou, plus largement, du SIRH) participe à la montée en puissance de cette forme de professionnalisme qui s'appuie largement sur la standardisation et fait des professionnels des RH les hommes de l'organisation plutôt que les hommes de l'art.

BIBLIOGRAPHIE

- BERENI L., 2009, « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n° 35, pp. 87-106.
- BESSY C., MARCHAL E., 2006, « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La Revue de l'IRES*, n° 52, pp. 11-39.
- BOUSSARD V., 2008, *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- BOUSSARD V., DEMAZIERE D., MILBURN P., 2010, *L'injonction au professionnalisme, Analyses d'une dynamique plurielle*, Presses Universitaires de Rennes.
- BOWKER G., STAR S. L., 1999, *Sorting things out : classification and its consequences*, London, MIT Press.
- BRUNSSON N. et alii, 2002, *A world of standards*, Oxford, USA, Oxford University Press.
- DAVENPORT T. H., 1998, « Putting the Entreprise into the Entreprise System », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 1-11.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W., 1983, « "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, pp. 147-60.
- DOBBIN F., 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton New Jersey, Princeton University Press.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- FONDEUR Y., LARQUIER (de) G., LHERMITTE F., 2011, « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi*, n° 76, Centre d'études de l'emploi.
- LARQUIER (de) G., MARCHAL E., 2008, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail*, n° 109, Centre d'études de l'emploi.
- LICOPPE C., 2007, « Entre local et global : "le tournant interactionnel" des progiciels intégrés (ERP, CRM et workflows) », in G. de Terssac, I. Bazet, L. Rapp (coord.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès (147 p.), pp. 55-65.
- THINE S., 2008, *Les consultants et les systèmes d'information. La déformation de l'espace du conseil sous l'effet des nouvelles technologies (1990-2005)*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS.
- UGHETTO P., LOCHARD Y., 2006, « Comment les directeurs de magasin recrutent : critères et modalités de l'embauche », *Document de travail*, n° 06.03, IRES.
- ZANDA J.-L., 2005, *Les employeurs qui recrutent par Internet*, Observatoire de l'ANPE.

DERNIERS NUMÉROS PARUS :

téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>

- N° 164** *Quel parcours pour devenir « aide à domicile » ?*
LOÏC TRABUT
mars 2013
- N° 163** *Changements dans les entreprises et accès des seniors à la formation continue : une comparaison entre les années 1990 et 2000*
NATHALIE GREENAN, MATHIEU NARCY, STÉPHANE ROBIN
janvier 2013
- N° 162** *More and Better Jobs in Europe. Really? A Micro-Statistical Analysis of Links between Work Quality and Job Dynamics in Ten European Countries (1995-2005)*
Des emplois plus nombreux et meilleurs en Europe ? Une analyse micro-statistique du lien entre qualité du travail et dynamique de l'emploi dans dix pays européens (1995-2005)
THOMAS AMOSSÉ, EKATERINA KALUGINA
décembre 2012
- N° 161-1** *Trends in Job Quality during the Great Recession: a Comparative Approach for the EU*
Tendances de la qualité de l'emploi pendant la crise : une approche européenne comparative
CHRISTINE ERHEL, MATHILDE GUERGOAT-LARIVIERE, JANINE LESCHKE, ANDREW WATT
décembre 2012
- N° 160** *How Green is my Firm? Workers' Attitudes towards Job, Job Involvement and Effort in Environmentally-Related Firms*
L'effet de la certification environnementale des entreprises françaises et l'implication de leurs salariés
JOSEPH LANFRANCHI, SANJA PEKOVIC
octobre 2012
- N° 159** *Une évaluation de l'impact de l'aménagement des conditions de travail sur la reprise du travail après un cancer*
EMMANUEL DUGUET, CHRISTINE LE CLAINCHE
octobre 2012
- N° 158** *Comment êtes-vous entré(e) dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011*
GUILLEMETTE DE LARQUIER, GÉRALDINE RIEUCAU
septembre 2012
- N° 157** *Les ERP entre mythe et réalités : les stratégies d'intégration fonctionnelle des entreprises françaises en 2006*
YSUF KOCOGLU, FRÉDÉRIC MOATTY
septembre 2012