

Connaissance de l'emploi



Le 4 pages du CEE, janvier 2011, numéro

76 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

QUAND L'INFORMATIQUE OUTILLE LE RECRUTEMENT

Yannick Fondeur
CEE

Guillemette de Larquier
CEE, EconomiX, Paris Ouest Nanterre

France Lhermitte
Apec, CEE, Latts

Jusqu'ici largement ignorés par les sciences sociales, les systèmes informatiques de gestion de recrutement sont des outils dont on évalue mal la diffusion et les enjeux socio-économiques qui y sont associés.

Une recherche exploratoire, menée en lien avec l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), livre ici ses premiers résultats et montre que l'implantation des progiciels de recrutement est loin d'être anecdotique. En être équipé constitue même une norme pour les plus grandes entreprises.

Ces outils participent d'un mouvement de standardisation des pratiques, qui est susceptible d'avoir une incidence sur les façons de recruter et la sélection des candidats. Pour autant, même dans les entreprises équipées, tous les recrutements ne sont pas traités par ce biais, et ceux qui interviennent « en dehors » du dispositif revêtent des caractéristiques spécifiques : un moindre recours à Internet et une probabilité plus grande que le candidat retenu appartienne au réseau de relations de l'entreprise.

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, pour lequel les premières applications de gestion sont apparues à la toute fin des années 1990.

Conçus pour diffuser des offres d'emploi sur Internet et traiter plus efficacement des volumes importants de candidatures, les outils de gestion de recrutement sont souvent perçus

comme les instruments d'une « industrialisation » de cette activité. Par ailleurs, leur adoption répond fréquemment à la volonté de normaliser les processus de recrutement au sein de l'entreprise.

Pour mieux connaître ces outils a été menée une recherche articulante, d'une part, un volet qualitatif et, d'autre part, un volet quantitatif portant sur le recrutement des cadres (cf. encadré). Elle permet d'appréhender les caractéristiques de ces outils, leur diffusion dans les entreprises

et les logiques d'usage qui leur sont associées. Les applications dédiées au recrutement peuvent être soit des produits commerciaux (progiciels), soit des logiciels réalisés « sur mesure » par des informaticiens de l'entreprise ou des prestataires. Les progiciels constituant l'essentiel du parc installé, nous nous intéressons ici à cette catégorie.

LE DISPOSITIF D'ENQUÊTES

Réalisée dans le cadre d'un partenariat entre l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) et le Centre d'études de l'emploi, cette recherche exploratoire s'appuie sur une enquête quantitative associée à une enquête qualitative.

- L'enquête quantitative a été réalisée par l'Apec en février 2010. Un questionnaire a été administré par téléphone auprès de 700 entreprises de plus de 100 salariés ayant recruté au moins un cadre en externe au cours des douze derniers mois. Les entreprises interrogées constituent un échantillon représentatif des entreprises françaises selon le critère des effectifs de cadres par secteur d'activité économique (source : Apec, Panel France 2010). L'interviewé était la personne chargée des recrutements de cadres dans l'entreprise (directeur des ressources humaines, responsable des recrutements, chargé de recrutement, chargé de mission RH...).

- L'enquête qualitative, en cours de réalisation depuis janvier 2009, bénéficie d'un financement de l'Agence nationale de la recherche (ANR) dans le cadre de l'appel *Entreprises 2007* (projet Coi-Cosa). À ce jour, une soixantaine d'entretiens ont été menés auprès d'éditeurs de logiciels, de consultants en assistance à maîtrise d'ouvrage, de chefs de projet internes et d'utilisateurs finaux (recruteurs et managers). Parallèlement, une analyse approfondie des dispositifs techniques a été réalisée.

● L'ambition : équiper, piloter, normaliser les processus de recrutement

Les progiciels de gestion de recrutement sont étroitement liés à l'utilisation d'Internet pour recruter et à son impact sur les volumes à traiter. Leurs fonctions de base couvrent en effet, 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 masses de candidatures.

Ces progiciels permettent également aux entreprises équipées de capitaliser les candidatures reçues, qu'elles soient spontanées ou correspondent à une offre, en les stockant dans une base de données. Il s'agit ainsi de se donner la

possibilité de les mobiliser lors de futurs recrutements – et éventuellement d'éviter la publication payante d'une nouvelle offre d'emploi – mais aussi de les mutualiser entre recruteurs. Il est alors fréquent qu'une grande entreprise dispose, *via* son outil, d'un « vivier » de plusieurs dizaines de milliers de candidats.

Les outils les plus complets gèrent 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 et encadrer l'action des recruteurs, mais aussi des managers opérationnels lorsqu'ils interviennent dans les processus.

De fait, l'introduction d'un progiciel de recrutement fait souvent écho à la volonté de standardiser les façons de recruter (Fondeur et Lhermitte, 2010). Cet objectif répond en grande partie à la montée des problématiques de professionnalisation qui pèsent sur cette activité. En particulier, la pénétration dans ce champ des indicateurs de gestion, les enjeux autour de l'« image employeur » et la question de la lutte contre les discriminations constituent, surtout pour les grandes entreprises, des incitations fortes à normaliser les processus. Les multiples attentes à l'égard de la fonction partagée qu'est le recrutement sont dès lors traduites en « bonnes pratiques » par les directions des ressources humaines – qui y voient une opportunité de valoriser leur rôle – et formalisées *via* le progiciel. La mention systématique des deux sexes dans les offres d'emploi est un exemple, parmi beaucoup d'autres, de pratique qui peut être encouragée, voire imposée, par l'outil.

● Des outils économiques et standardisés, parce que distribués en mode SaaS

L'examen du mode de distribution des progiciels de recrutement permet de bien comprendre les mécanismes d'adoption de ces outils. Ils ont en effet la particularité d'être presque exclusivement distribués en mode SaaS (*Software as a Service*). Le recrutement est même l'un des tout premiers domaines où ce nouveau modèle de distribution s'est développé à la fin des années 1990.

La baisse des coûts monétaires et organisationnels, associée au mode SaaS, explique en partie son succès dans un champ jusque-là peu outillé. L'entreprise n'achète pas de licence mais loue un droit d'usage de l'application ; les utilisateurs y accèdent à distance *via* Internet et un navigateur web. L'application demeure la propriété de l'éditeur qui en assure l'hébergement et la maintenance.

Le déploiement de ce type d'outil est extrêmement simple et rapide, de l'ordre de quelques semaines, voire de quelques jours. Le travail de « mise en boîte » des processus de recrutement se résume à une opération de sélection parmi une liste de paramètres préétablis. Contrairement à la licence où chaque client dispose d'une version particulière du progiciel, éventuellement enrichie de fonctionnalités spécifiques à l'entreprise, le mode SaaS impose en principe le maintien d'une seule version de l'application

partagée par tous les clients. C'est pour les éditeurs une dimension essentielle de la rentabilité du modèle économique, à laquelle ils sont peu enclins à renoncer : elle permet de réaliser des économies d'échelle, mais aussi de simplifier la maintenance et les montées de version.

Les différents acteurs porteurs du projet d'équipement (consultants, chefs de projets...) se saisissent volontiers de cette contrainte pour légitimer l'abandon de pratiques internes spécifiques au profit de pratiques standardisées, communes à l'ensemble des entreprises clientes. L'outil donnerait ainsi accès aux « bonnes pratiques » adoptées ailleurs et sur lesquelles il conviendrait de s'aligner (Fondeur et Lhermitte, 2010).

● Presque une norme pour les très grandes entreprises

Parmi les entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête quantitative (entreprises de plus de 100 salariés ayant recruté au moins un cadre en externe au cours des douze derniers mois, cf. encadré), le taux d'équipement en outil de gestion de recrutement est de 34 %. Ce taux croît 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 (cf. tableau, colonne 1). 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 de recrutement apparaissent donc comme l'apanage des grandes entreprises, et, surtout, comme une norme d'équipement à partir de plusieurs milliers de salariés.

Il est assez logique que la taille de l'entreprise joue un rôle majeur. En deçà d'un certain volume de recrutements, il y a peu d'intérêt à s'équiper. D'une manière générale, les moyens dédiés au recrutement augmentent avec la taille des établissements (Larquier et Marchal, 2008). D'autre part, 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, quel est le sens de la relation : 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 ? Enfin, l'adoption d'un outil de gestion de recrutement répond souvent à des objectifs de pilotage et de normalisation de l'activité, forcément plus prégnants dans les grandes entreprises.

Outre la taille, le secteur d'activité de l'entreprise joue également sur le taux d'équipement, mais dans une moindre mesure (cf. tableau, colonne 1). Les entreprises de l'informatique 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.

● Un usage du progiciel qui est loin d'être systématique

Être équipé d'un progiciel de recrutement n'implique pas qu'il soit systématiquement et pleinement utilisé. Certaines

Variables jouant sur l'équipement en outil de gestion de recrutement

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.

Source : Sourcing Cadres – Baromètre annuel, Apec, février 2010.

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

fonctionnalités, pourtant fortement mises en avant par les éditeurs et les directions des entreprises qui en sont équipées, sont en réalité très rarement mobilisées. C'est en particulier le cas du « vivier », qui n'est que très peu utilisé par les recruteurs, ceux-ci privilégiant généralement le traitement des flux de réponses directement liés à la parution d'une offre d'emploi. Remplir un formulaire de candidature spontanée sur le site institutionnel d'une entreprise serait donc un investissement bien peu rentable pour un postulant.

De même, 30 % des entreprises équipées n'ont pas du tout mobilisé leur outil lors de leur dernier recrutement de cadre (cf. l'enquête par questionnaire). Leur utilisation varie en fonction de la taille de l'entité. Les grandes entreprises y ont eu recours plus fréquemment : 81 % des plus de 5 000 salariés contre, à l'autre bout de l'échelle, 60 % des moins de 250.

Le taux d'utilisation varie également en fonction du poste à pourvoir. Il est de 79 % pour l'embauche des cadres en informatique, ce qui peut sans doute s'expliquer par la proximité de cette profession avec Internet. À l'inverse, l'utilisation est beaucoup moins courante pour les postes du champ « médico-social, culturel » (56 %) et la fonction « direction générale » (57 %).

● Les spécificités des recrutements réalisés « en dehors » du progiciel

Au-delà d'une simple dichotomie entre entreprises équipées et entreprises non équipées, il est intéressant de distinguer trois cas de figure : les recrutements qui sont opérés à l'aide d'un progiciel, ceux qui sont réalisés sans ce type d'outil parce que l'entreprise n'en est pas équipée, et enfin, cas le plus intéressant, ceux qui interviennent « en dehors » du dispositif, alors même que l'entreprise en est équipée.

Ces derniers recrutements revêtent des traits bien spécifiques. Ils se caractérisent notamment par une plus forte proximité entre le recruteur (ou d'autres membres de l'entreprise) et le candidat. Ainsi, 41 % des entreprises équipées, mais qui n'ont pas utilisé leur outil lors du dernier recrutement de cadre, ont embauché une personne déjà connue, contre 27 % de celles qui l'ont utilisé et 29 % des entreprises non équipées.

D'ailleurs, les recrutements réalisés « en dehors » de l'outil, alors que l'entreprise en est équipée, sont ceux pour lesquels la diffusion d'une offre d'emploi sur Internet est la moins fréquente. Seulement la moitié (51 %) des entreprises qui n'ont pas utilisé leur outil ont diffusé une offre en ligne, soit bien moins que celles qui ne disposent pas d'un progiciel de recrutement (67 %) ou celles qui l'ont effectivement utilisé (83 %).

On peut dès lors supposer que le non-usage d'un outil, dont l'entreprise est pourtant équipée, répond en partie à la volonté de mobiliser des canaux moins publics qu'Internet, en particulier les réseaux de relations personnelles et/ou professionnelles. Mais on peut également envisager le cas où le candidat choisi est identifié très en amont du processus de recrutement, voire avant même la création formelle du poste : dans ces conditions, pour le recruteur, la valeur ajoutée de l'utilisation du dispositif est probablement faible au regard des contraintes liées à la saisie de données. Au-delà de ces premières hypothèses, les raisons du non-usage de l'outil gagneront à être explicitées, notamment par le biais de l'enquête qualitative en cours.

Au total, le traitement en masse des candidatures n'est pas l'unique enjeu associé aux outils informatiques de gestion de recrutement. Leur adoption tend en effet à s'inscrire dans une logique de standardisation des processus. Mais cette logique devrait impliquer un usage systématique. Or, selon l'enquête par questionnaire, presque un tiers des entreprises dotées d'un progiciel ne l'a pas utilisé lors du dernier recrutement de cadre. Ces embauches réalisées « en dehors » du dispositif se caractérisent par une forte logique de proximité. Ainsi, on peut se demander si la force de standardisation des outils de gestion ne tendrait pas à s'exercer essentiellement sur les recrutements « à distance ».

RÉFÉRENCES

Bessy C., Marchal E., 2006, « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La Revue de l'IRE*, n° 52.

Fondeur Y., Lhermitte F., 2010, « Outils informatiques et standardisation : l'exemple des applications dédiées au recrutement », Centre d'études de l'emploi, ANR Coi-Cosa.

Larquier G. de, Marchal E., 2008, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail*, n° 109, Centre d'études de l'emploi.

Zanda J.-L., 2005, *Les employeurs qui recrutent par Internet*, Observatoire de l'ANPE.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

La lettre électronique flash.cee vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Alberto Lopez - Conseiller scientifique : Jérémie Rosanvallon - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Imprimerie : Louis-Jean C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 33 - janvier 2011 - ISSN : 1767-3356