

# H.R. Insights #06

## Process, mon amour

**AU-DELÀ DU PROCESS STANDARD,  
QUELLES PRATIQUES RÉELLES ET  
QUELLES PRATIQUES IDÉALES POUR LES  
RECRUTEURS EN FRANCE ?**



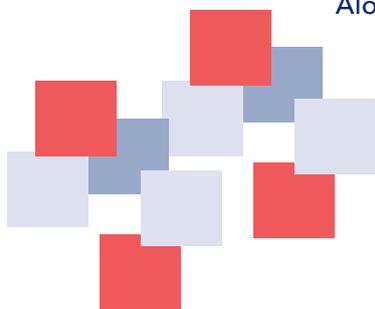
**CHAIRE**  
COMPÉTENCES,  
EMPLOYABILITÉ  
ET DÉCISION RH

**saven**

 **wesuggest**

**Aksis**  
CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE

# RÉSUMÉ



Alors que les métiers changent et que l'emploi repart, le travail des recruteurs est encore méconnu. Comprendre ce travail exige de prendre conscience que la population des recruteurs ne peut qu'être hétérogène. Entre des jeunes diplômés de formations spécialisées et des séniors issus des fonctions opérationnelles, entre les psychologues et les gestionnaires, une pléiade de profils existe. Et les recruteurs exercent dans des contextes variés : les agences d'emploi, les cabinets de recrutement et les directions des ressources humaines sont des cadres trop différents pour ne pas avoir d'influence sur les individus qui y agissent.

Pourtant, cette variété de profils semble partager un outil commun : le process.

À la fois gage de professionnalisme et outil marketing, le process est souvent présenté comme une « bonne pratique » universelle.

Or, en réalité, le process n'est pas une fin en soi : il ne suffit pas à décrire le réel travail. Comprendre comment travaillent les recruteurs, c'est analyser la diversité des usages du process.

Trois process de recrutement ont été soumis à 511 recruteurs. Ces process différaient selon deux variables : la durée (6 ou 10 semaines) et l'allocation du temps (au début ou à la fin du recrutement). Les 511 recruteurs ont eu à juger si ces process étaient (1) performants, (2) réalistes, (3) proches de celui qu'ils utilisaient et (4) proches de celui qu'ils aimeraient utiliser. On a aussi recueilli leur ancienneté dans le recrutement, leur lieu d'exercice (cabinet ou entreprise) et leur satisfaction en matière de conditions de travail.



Les résultats montrent d'abord que le process court où le temps est alloué au début du recrutement est le process standard en France : il est très largement répandu (« proche de celui que vous utilisez » : 87 %). Ils montrent ensuite l'existence de deux profils de recruteurs.

61 % des individus interrogés préfèrent le process court où le temps du recruteur est investi au début : ils le jugent performant, réaliste, et proche de celui qu'ils aimeraient utiliser. Il est aussi proche de celui qu'ils utilisent. Allouer du temps en amont, pour analyser le poste et les candidats, c'est penser que le recrutement a pour but de trouver le candidat s'approchant le plus de critères prédéfinis : ces recruteurs sont des « cueilleurs » de candidats.

Un deuxième groupe de répondants estime que le process long, où le temps est investi à la fin du recrutement, est le plus performant et le plus proche de celui qu'ils aimeraient utiliser. Mais ils le trouvent aussi moins réaliste et, surtout, éloigné de celui qu'ils utilisent au quotidien. Souhaiter allouer du temps à la fin du recrutement, pour coacher ou former la recrue, c'est supposer qu'un recrutement réussi dépend d'une relation à construire entre le candidat et l'entreprise : ces recruteurs sont des tisseurs de relations.

Ces deux types de recruteurs se trouvent en proportions égales dans les quatre contextes d'exercice. C'est plutôt l'ancienneté dans la fonction qui joue un rôle déterminant : plus les recruteurs gagnent en séniorité, plus ils sont proches du type tisseur. Les cueilleurs sont les plus juniors.

# INTRODUCTION

La question de l'emploi en France est souvent réduite au taux de chômage. Certes, cette mesure est un indicateur macro utile mais il tend à cacher plusieurs réalités. Le taux de chômage est aussi un miroir de la performance des pratiques de recrutement. Il dépend de la capacité des recruteurs à reconnaître la compétence, à prendre des risques ou à convaincre les managers. Le rôle de recruteur est donc multiple : parfois expert, parfois conseiller, il doit évaluer et convaincre. Les ressources requises sont variées : au-delà de l'expertise, il lui faut une réputation et la capacité à convaincre les futurs managers autant que les candidats. Alors que les métiers changent et que la compétence tend à être remplacée par l'adaptabilité, le métier de recruteur est plus que jamais polymorphe.

L'histoire de la fonction et de ses acteurs montre que les attentes envers les recruteurs ont changé. Elles sont aujourd'hui incarnées par un « process » unique et universel. Restait donc à éclairer les usages de ce process : est-il utilisé à l'identique partout ? Comment cette diversité des usages d'un outil commun révèle-t-elle des rapports au métier différents ?

Or la population des recruteurs ne peut qu'être hétérogène. Entre des jeunes diplômés de formations spécialisés et des séniors issus des fonctions opérationnelles, entre les psychologues et les gestionnaires, une pléiade de profils existe. Mais il serait insuffisant de limiter l'analyse aux individus. Les recruteurs exercent dans des contextes variés : les agences d'emploi, les cabinets de recrutement et les directions des ressources humaines sont des cadres trop différents pour ne pas avoir d'influence.

# L'IRRÉSISTIBLE ASCENSION DU PROCESS : UNE BRÈVE HISTOIRE DES RECRUTEURS ET DE LA FONCTION RECRUTEMENT

Un précédent HR Insights présentait comment étaient apparues les annonces d'emploi et comment la digitalisation avait transformé la forme et le fond de ces textes<sup>1</sup>. Un autre HR Insights rappelait le contexte d'émergence du télétravail, dès les années 1980, et montrait comment ces origines marquaient encore l'image des télétravailleurs<sup>2</sup>. Il n'est jamais inutile de faire l'histoire des aspects les plus quotidiens de la vie sociale : on y trouve souvent les racines oubliées de pratiques toujours structurantes aujourd'hui.

<sup>1</sup> « Marque employeur : game over ? » HR Insights #4, Chaire Compétences, Employabilité et Décision RH, EM Normandie BS.

<sup>2</sup> « Full Remote Skills : Quelles compétences faut-il pour être un télétravailleur performant ? » HR Insights #3, Chaire Compétences, Employabilité et Décision RH, EM Normandie BS.

Avant d'être une fonction et un métier, le recrutement est d'abord un besoin perçu comme ponctuel. L'ajustement entre ce besoin et les candidats possibles a longtemps été géré selon les opportunités : les entreprises faisaient largement appel à la cooptation. La réputation d'un individu ou de sa famille tenait lieu d'évaluation pour éviter les « fortes têtes ». Mais dans les phases de croissance, notamment dans les années 1960, l'augmentation quantitative et qualitative des besoins reformule le problème. D'une part, la complexification des métiers fait entrevoir que tous les individus ne seront pas aptes à tenir tous les emplois. Le développement des emplois de cadres et d'agents de maîtrise met en avant des besoins particuliers. D'autre part, le manque de personnel compétent met les entreprises en difficulté. Recruter vite et bien devient une préoccupation centrale ; elle provoque la mise en place de démarches plus structurées et segmentées.

Pour les ouvriers et les « cols-bleus », il est estimé que seule une expérience opérationnelle peut être pertinente. Les congés et les absences des salariés en CDI permettent de tester, sur de petites durées, d'autres individus et de constituer des « viviers » de recrues possibles.

Ce dispositif cumule les vertus : il permet la formation et la sélection des candidats en quantité et en qualité. La gestion de ce dispositif est confiée aux opérationnels ; c'est aux managers qu'il revient de trouver et de gérer leurs candidats. Leur bonne connaissance des métiers et leur inscription dans la vie sociale locale permettent de trouver et de sélectionner facilement.

Le cas des cols blancs est différent. Le niveau de responsabilités qui va leur être confié et la promesse implicite d'emploi à vie nécessitent une sélection très fiable. Mais le recours à des emplois de courte durée n'est pas envisageable pour des profils de ce niveau. C'est pour pourvoir ces postes que les premiers services de recrutement sont créés. Le potentiel est alors largement lu au prisme des études. La hiérarchie des écoles et des diplômes est utilisée comme un moyen de classer les candidats. Reste à estimer les qualités personnelles, c'est-à-dire l'usage que le candidat entend faire de son potentiel. La loyauté reste le point essentiel : comment s'assurer que les recrues sauront incarner la direction et ses besoins ?

C'est d'abord le profil des recruteurs qui semble pouvoir apporter une réponse. Ce sont principalement des managers séniors qui sont choisis. Leur ancienneté dans l'entreprise garantit une bonne connaissance des emplois et des futurs collègues des recrues. Elle permet donc de connaître finement les besoins formels et informels qui feront la réussite des nouveaux cadres. Mais c'est aussi leur expérience et leur maturité qui sont appréciées. On suppose que ces ressources leur octroient une bonne connaissance des individus et, donc, une capacité à détecter les personnalités difficiles. Leur démarche est empirique : c'est leur expérience qui leur sert de compétences.





Plusieurs changements viennent perturber ce modèle au début des années 1980. La massification de l'enseignement supérieur fait que les candidats sont plus nombreux, plus variés et plus divers. Les diplômés d'écoles prestigieuses ne sont plus seulement les enfants de la bourgeoisie traditionnelle. L'offre de formation de l'université se diversifie et propose des diplômés experts d'un domaine, alors que les écoles tendent à former des généralistes de la gestion ou de l'ingénierie. Il ne s'agit plus seulement de laisser la hiérarchie des diplômes guider la sélection, mais de rendre l'évaluation plus efficace. À la même époque, plusieurs techniques apparaissent pour remédier à ce problème : la graphologie, qui semble efficace et peu coûteuse, se répand. Les tests, développés et utilisés par les psychologues du travail, se développent ensuite. Ils introduisent les idées de fiabilité et de prédictibilité. Mais leur accès, réservé à l'époque aux diplômés en psychologie, limite leur diffusion à quelques grandes entreprises.

Cette époque est aussi celle du développement des cabinets de conseil en recrutement. Implicitement ou explicitement, leur rôle est d'abord de s'assurer que les candidats connaissent, comprennent et adhèrent à l'image traditionnelle du cadre français. On attend des consultants qu'ils identifient les risques de décalage entre des candidats issus de milieux de plus en plus variés et le rôle traditionnellement dévolu aux cadres. Il ne leur est pas demandé de tester les potentiels ou les compétences, mais plutôt de s'attarder sur des notions comme la loyauté, l'engagement et la fidélité. Une proximité en actes avec le catholicisme est souvent utilisée comme un critère de sélection plus ou moins conscient. C'est pourquoi beaucoup de consultants en recrutement, à cette époque, sont issus de la grande bourgeoisie catholique. Des femmes appartenant à ce milieu ont pu être l'un des profils types de consultants, tant pour profiter de leurs avis que pour bénéficier des réseaux professionnels de leurs maris.

L'orée des années 2000 voit la remise en cause de pratiques pourtant durablement installées dans les entreprises et les cabinets.

C'est d'abord l'existence même des services de recrutement internes qui est remise en cause. On leur reproche d'être trop coûteux (alors que les besoins en recrutement se réduisent) et trop complexes à gérer. Mais c'est surtout la diffusion du modèle du « business partner » qui sonne le glas des services recrutement : des RH généralistes, implantés au plus près des managers, semblent plus aptes à identifier les besoins que des services recrutement implantés dans les sièges sociaux. Les recruteurs seniors qui quittent alors les entreprises trouvent leur place dans les cabinets spécialisés ou dans des structures d'insertion.

Du côté des cabinets, l'heure est aussi au changement. Les ténors français sont attaqués par les leaders européens, qui investissent massivement pour ouvrir des bureaux à Paris mais aussi en région. Ces nouveaux acteurs apportent une expertise métier très visible, une culture de conquête commerciale ambitieuse et quelques innovations commerciales très efficaces comme le paiement total des honoraires subordonné au succès du recrutement. Le conseil en recrutement change d'échelle et cible une grande variété d'entreprises. Mais pour attirer des clients nouveaux, il faut expliquer le travail des consultants. Il faut aussi donner à voir la quantité et la complexité des tâches menées. Présenter un process de recrutement rend tangible le travail du consultant ; il rassure les clients et permet de justifier les honoraires. Il est donc à la fois un outil technique et une ressource commerciale pour les cabinets. Un process en six étapes, issu des recherches en psychologie, devient une pratique standard chez les consultants avant de se diffuser aussi largement dans les entreprises.



Après 2015, le retour de la croissance et l'apparition de difficultés à pourvoir certains postes, en IT notamment, incitent à recréer des services spécialisés. Les salariés de ces services sont souvent des jeunes diplômés de gestion : le recrutement devient alors un poste d'entrée dans une carrière RH. C'est aussi dans les années 2000 que le sourcing devient la préoccupation principale. Le profil des recruteurs tend donc à s'inverser diamétralement : les seniors, ancrés dans leur métier de recruteur, sont remplacés par des juniors pour lesquels le recrutement n'est qu'une étape vers des emplois RH plus généralistes.

Plusieurs raisons expliquent le choix de ces jeunes faiblement expérimentés pour remplacer des seniors : outre le coût, c'est la proximité avec les candidats qui est mise en avant. Les jeunes, cible essentielle, seraient mieux accueillis par des jeunes. Les seniors ont été parfois accusés d'être moins sensibles aux risques de biais. Mais c'est surtout la généralisation du process qui explique ces choix. Facile à mettre en œuvre et présenté comme un cadre fortement structurant des pratiques, le process semble rendre moins nécessaire la séniorité.

## Le process de recrutement

Ce process est un ensemble d'actions enchaînées, dont l'objectif est de trouver, de sélectionner et d'engager les candidats. Grâce à sa logique et à son pragmatisme, il fait l'objet d'un consensus très fort. On ne lui connaît aucune alternative.

L'efficacité du process fait consensus. Mais les causes de son efficacité sont, elles, discutées. Dans la tradition de la psychologie du travail et de la psychologie différentielle, le process permet d'identifier des critères précis (étape 1) et de rechercher, avec les moyens les plus objectifs, le candidat qui en sera le plus proche.

L'efficacité du process tient en sa capacité à objectiver les besoins du poste et les caractéristiques des candidats. Cette analyse des sources de performance du process est adéquationniste : elle suppose que le recrutement sera réussi si le candidat retenu possède les caractéristiques identifiées comme nécessaires.

L'économie des conventions, au contraire, n'attribue pas l'efficacité du process à l'objectivité des analyses. Pour elle, il est plus important d'étudier comment les individus se coordonnent pour décider et comment ils utilisent des croyances partagées (des conventions).

Elle propose d'analyser le process comme une fabrique du consensus. Les étapes du process sont des opportunités de négociation entre les diverses parties prenantes. L'économie des conventions aime rappeler que les facteurs qui agissent sur la réussite d'un recrutement sont trop nombreux pour être maîtrisables. Un recrutement est réussi parce que les décisions prises à chaque étape font consensus. Cette analyse est constructiviste : les caractéristiques du poste ou des candidats sont moins importantes que la construction d'un consensus partagé entre toutes les parties prenantes.

## Les 6 étapes du process type

ÉTAPE 1	Analyse du besoin : entretiens avec les parties prenantes : n +1, parfois n +2 ou homologues
ÉTAPE 2	Sourcing : recherche de candidats par annonces, approche directe...
ÉTAPE 3	Pré-sélection téléphonique
ÉTAPE 4	Entretiens entre le recruteur et les candidats présélectionnés. Choix des membres de la liste finale
ÉTAPE 5	Présentation des candidats de la liste finale au manager et parfois à d'autres décideurs. Décision
ÉTAPE 6	Onboarding

# RAPPORT AU MÉTIER ET PROCESS

La généralisation du process de recrutement est un moment pivot dans l'histoire du recrutement et de ses acteurs. Elle a des vertus : elle permet de standardiser les actions menées, d'introduire de l'objectivité et de permettre un pilotage précis. Les plateformes de recrutement et les ATS (applicant tracking system) sont des relais efficaces du process. Reste que les process incarnent une vision théorique, prescrite et souvent abstraite du travail. Et les psychologues ou les ergonomes savent bien qu'il y a souvent un écart entre le travail prescrit et le travail réel. Deux raisons principales expliquent ces écarts au process prescrit.

**La première raison est liée au rapport au métier des individus**, c'est-à-dire à l'idée qu'ils se font de la performance. Le process est utilisé, modifié et parfois détourné pour obtenir les actions performantes dont les recruteurs ont besoin. En résumé, les usages et les éventuels écarts au process révèlent des rapports au métier différents chez les recruteurs.

**La seconde raison est organisationnelle.** Le process prescrit et perçu comme une bonne pratique universelle peut ne pas être adapté aux besoins d'une organisation spécifique. En résumé, les usages et les éventuels écarts au process révèlent des besoins organisationnels spécifiques.

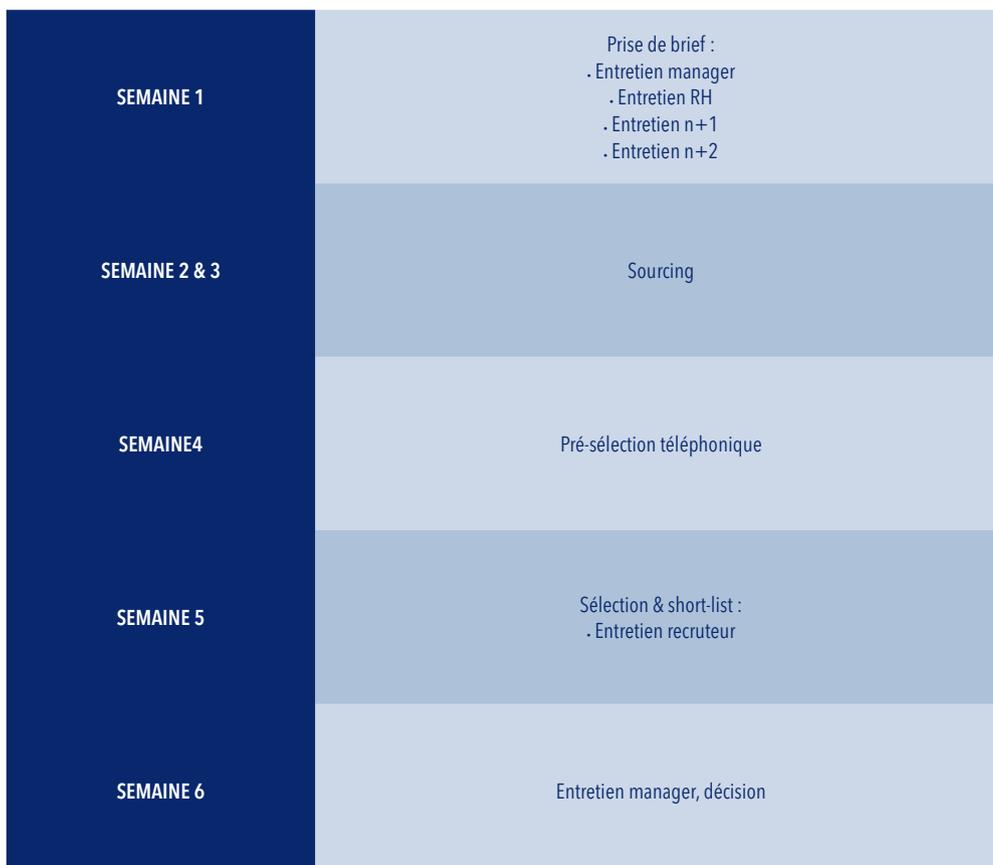




# L'ÉTUDE

Des recruteurs ont été invités à évaluer trois variantes du process de recrutement standard. Ces process différaient selon deux variables : la durée (6 ou 10 semaines) et l'allocation du temps (au début ou à la fin du recrutement). Lorsque du temps est alloué au début, par exemple pour conduire des interviews avec plusieurs salariés, il est supposé que le process est efficace parce que le poste peut être décrit selon des critères objectifs et que le recrutement aura pour but de trouver les candidats dont les caractéristiques sont les plus proches de ces critères. À l'inverse, lorsque du temps est alloué à la fin, par exemple pour coacher et socialiser la recrue, il est supposé que le process est efficace quand il crée un consensus et construit un appariement qui n'était que partiellement préexistant.

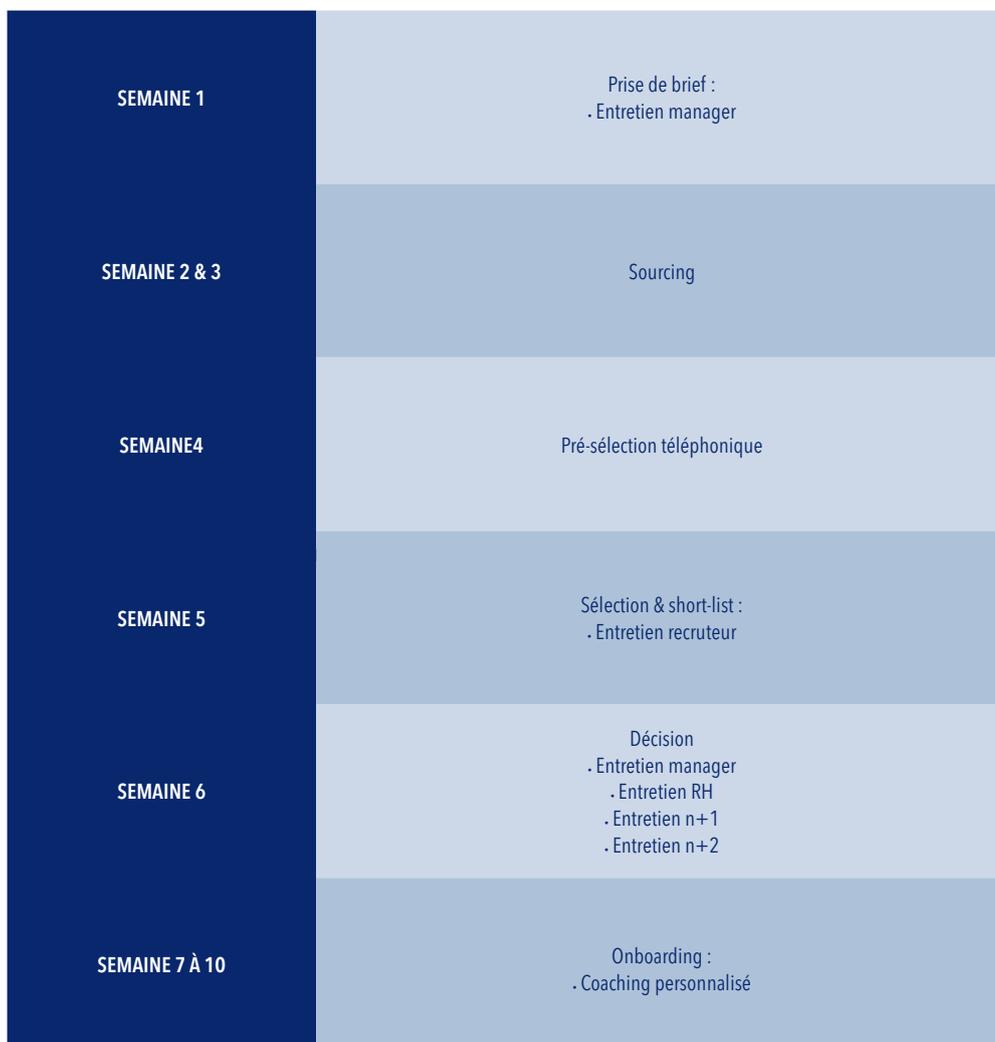
## Process 1 : moyens alloués avant le recrutement, process court



## Process 2 : moyens alloués après le recrutement, process court

SEMAINE 1	Prise de brief : . Entretien manager
SEMAINE 2 & 3	Sourcing
SEMAINE 4	Pré-sélection téléphonique
SEMAINE 5	Sélection & short-list : . Entretien recruteur
SEMAINE 6	Décision . Entretien manager . Entretien RH . Entretien n+1 . Entretien n+2

### Process 3 : moyens alloués après le recrutement, process long



Les 511 recruteurs ont eu à juger si ces process étaient (1) performants, (2) réalistes, (3) proches de celui qu'ils utilisaient et (4) proches de celui qu'ils aimeraient utiliser. On a aussi recueilli leur ancienneté dans le recrutement et leur lieu d'exercice (entreprise ou cabinet). Pour une entreprise, le process est un outil technique RH. Il n'a que des finalités gestionnaires. Pour un cabinet, le process est aussi un argument de vente. Il a des finalités commerciales et gestionnaires.

# RÉSULTATS

## Process utilisés et process préférés

Le process 1 (moyens alloués au début, process court) est très massivement celui qui est le plus utilisé (proche de l'actuel) ; il est aussi jugé le plus réaliste.

Mais les résultats sont moins nets lorsque les recruteurs doivent juger si les trois process sont performants et s'ils sont proches de l'idéal.

## Évaluation des trois process

	PROCESS 1 MOYENS ALLOUÉS AU DÉBUT, PROCESS COURT	PROCESS 2 MOYENS ALLOUÉS APRÈS LE RECRUTEMENT, PROCESS COURT	PROCESS 3 MOYENS ALLOUÉS APRÈS LE RECRUTEMENT, PROCESS LONG
PROCHE DE L'ACTUEL	3,89	1,74	1,83
RÉALISTE	3,67	2,65	2,73
PROCHE DE L'IDÉAL	3,11	2,54	3,01
PERFORMANT	3,35	2,04	3,35

Dans ces deux cas, les process 1 et 3 obtiennent des scores très proches. Bref, il n'y a pas consensus sur la pertinence du process le plus largement utilisé, y compris parmi ceux qui l'utilisent. Or les différences mineures entre les process 1 et 3 cachent des divergences majeures.



## Deux types de recruteurs

---

Une analyse typologique en clusters permet de faire apparaître deux types de recruteurs étayés sur deux formes de rapport au travail.

### **Type 1 : les cueilleurs de candidats : le rapport au métier adéquationniste**

61 % des individus interrogés préfèrent le process court où le temps du recruteur est investi avant le recrutement : ils le jugent performant, réaliste, et proche de celui qu'ils aimeraient utiliser. Il est aussi proche de celui qu'ils utilisent. Allouer du temps en amont, pour analyser le poste et les candidats, c'est penser que le recrutement a pour but de trouver le candidat dont les caractéristiques sont les plus proches des besoins du poste à pourvoir. Selon eux, le poste et les individus peuvent faire l'objet d'une description objective : il ne reste ensuite qu'à « matcher » candidats et postes. Ces recruteurs sont des « cueilleurs » de candidats : à la façon des agriculteurs, ils trient en fonction de calibres et d'autres critères objectifs.

### **Type 2 : les tisseurs : le rapport au métier constructiviste**

Un deuxième groupe de répondants estime que le process long où le temps est investi à la fin du recrutement, est le plus performant ; il est aussi le plus proche de celui qu'ils aimeraient utiliser. Mais ils le trouvent aussi moins réaliste et, surtout, éloigné de celui qu'ils utilisent au quotidien. Allouer du temps après le recrutement, pour coacher, socialiser ou former la recrue, c'est supposer qu'un recrutement réussi dépend de la relation à construire entre le candidat et l'entreprise : ces recruteurs sont donc des tisseurs de relations. Les outils et les tests qu'ils utilisent sont mis à profit pour faciliter les échanges et les consensus.

## L'influence des contextes

---

### Le process actuel selon les types de structures

Le process actuel est une pratique formelle, collective et partagée par essence. Le processus standard (1) est majoritairement utilisé dans toutes les structures étudiées. Il est notamment privilégié par les cabinets, car la promesse adéquate cumule les avantages. En amont, elle rassure les clients en proposant une méthode objective. En aval, ne retenir qu'un seul décideur permet de simplifier et d'accélérer la conclusion de la mission de recrutement.

Le consensus est moins net du côté des entreprises : le process 2 y est plus fréquent que dans les trois autres types de structures. Les cas où le choix d'un candidat est soumis à la validation de plusieurs managers (n, n +1, n +2) n'est pas rare ; on peut y voir l'effet de règles bureaucratiques en matière de partage des responsabilités et des décisions.

En résumé, quand le process remplit un rôle de gestion RH strictement interne, des écarts au process standard sont possibles. Au contraire, quand le process est à l'interface de l'interne et de l'externe (cabinets), il s'écarte rarement du process standard.

### Proximité avec l'actuel

	PROCESS 1 MOYENS ALLOUÉS AU DÉBUT, PROCESS COURT	PROCESS 2 MOYENS ALLOUÉS APRÈS LE RECRUTEMENT, PROCESS COURT	PROCESS 3 MOYENS ALLOUÉS APRÈS LE RECRUTEMENT, PROCESS LONG
CABINET	4,6	1,3	0,2
ENTREPRISE	3,7	2,9	1,1

## Le process idéal selon les types de structures

Le processus standard (1) est majoritairement perçu comme idéal dans toutes les structures étudiées. Mais ce consensus est moins affirmé que dans le cas précédent. Tandis que la proximité avec le process actuel révèle les enjeux de l'entreprise, la proximité avec le process idéal révèle des rapports au métier individuels.

### Proximité avec l'idéal

	PROCESS 1 MOYENS ALLOUÉS AU DÉBUT, PROCESS COURT	PROCESS 2 MOYENS ALLOUÉS APRÈS LE RECRUTEMENT, PROCESS COURT	PROCESS 3 MOYENS ALLOUÉS APRÈS LE RECRUTEMENT, PROCESS LONG
CABINET	3,1	1,3	3,2
ENTREPRISE	3,2	1,4	2,1

Enfin, les deux types de recruteurs se trouvent en proportions égales dans les deux lieux d'exercice. C'est plutôt l'ancienneté dans la fonction qui joue un rôle déterminant : plus les recruteurs sont expérimentés, plus ils sont proches du type tisseur. Les cueilleurs se trouvent notamment chez les plus jeunes. Les rappels historiques introduits dans la première section sont sans doute éclairants à ce sujet. Le mode de fonctionnement des recruteurs les plus anciens s'est forgé au contact de postes opérationnels. Et, à cette échelle, le bon candidat n'est pas celui qui ressemble le plus aux critères de la définition de fonctions. C'est, aussi, celui qui ne disparaîtra pas entre deux rendez-vous de recrutement, qui plaira à son n +1, à son n +2 et à leurs assistants, qui acceptera les conditions financières proposées et qui se socialisera efficacement dans l'entreprise. Ces recruteurs seniors ont compris que l'efficacité du process standard devait être attribuée à sa capacité à dégager un consensus sur les besoins et sur les candidats. C'est pourquoi les moyens au début du processus ne suffisent pas : pour construire le consensus, il en faut aussi pour accompagner les candidats vers les managers, pour veiller à l'intégration ou pour gérer les inévitables difficultés de l'intégration.

## Recruteurs cueilleurs et recruteurs tisseurs

	RECRUTEURS CUEILLEURS	RECRUTEURS TISSEURS
DURÉE DU PROCESS PRÉFÉRÉ	Courte	Longue
ALLOCATION DES RESSOURCES DU PROCESS PRÉFÉRÉ	Au début	À la fin
RAPPORT AU TRAVAIL	Adéquationniste	Constructiviste
ANCIENNETÉS MOYENNES DANS LA FONCTION	3,52	21,46
UTILITÉ DES TESTS	Objectiver la présence ou l'absence de caractéristiques individuelles requises pour la bonne tenue du poste	Ouvrir un dialogue sur les comportements privilégiés avec les candidats
PROCESS	Séquence d'actions nécessaires, destinées à l'acquisition puis au tri des postulants	Séquence d'actions possible ayant pour objectif la construction d'un consensus sur les besoins de l'entreprise et sur la hiérarchie des candidats
ÉCHEC	L'erreur de recrutement est individuelle : le recruteur a oublié une étape ou a manqué de rigueur	L'erreur de recrutement est collective

# CONCLUSION

Le process de recrutement standard est présenté comme une bonne pratique consensuelle, utilisée universellement par toutes les organisations, par tous les recruteurs et pour tous les postes. Ce consensus fait du process standard un outil prescrit. Restent à analyser les pratiques réelles des recruteurs, en appui et/ou en opposition et/ou en détournement de ce process.

Trois process de recrutement ont été soumis à 511 recruteurs. Ces process différaient selon deux variables : la durée (6 ou 10 semaines) et l'allocation du temps (au début ou à la fin du recrutement). Les 511 recruteurs ont eu à juger si ces process étaient (1) performants, (2) réalistes, (3) proches de celui qu'ils utilisaient et (4) proches de celui qu'ils aimeraient utiliser. On a aussi recueilli l'ancienneté dans le recrutement, leur lieu d'exercice (cabinet, entreprise, agence d'emploi ou structure d'insertion) et leur satisfaction en matière de conditions de travail des recruteurs.

Les résultats montrent l'existence d'un process « standard » qui semble adopté par une majorité d'organisations. Mais ils montrent, à l'inverse, un dissensus concernant le process idéal. Ce dissensus oppose deux groupes de recruteurs. Pour les recruteurs « cueilleurs », le recrutement a pour objectif de décrire les postes et les candidats pour, ensuite, identifier les meilleurs appariements entre eux. Pour les recruteurs « tisseurs », au contraire, le recrutement a pour objectif de construire cet appariement. Car, avant tout, analyser un poste est moins décrire que choisir : c'est prioriser les missions et arbitrer entre plusieurs besoins.

Pourtant, il serait erroné de chercher à départager les tisseurs et les cueilleurs. On peut cependant lister les qualités et les défauts des deux approches. Pour les cueilleurs, l'enjeu est de trouver les candidats qui se rapprochent le plus des critères identifiés comme clés pour la performance dans le poste. Cet objectif appelle à l'utilisation de techniques capables de fournir des informations fiables sur le poste et sur les candidats. Les tests pour évaluer les candidats et le big data pour analyser les parcours font partie de ces techniques. La puissance de ces outils leur permet de révéler des informations qui seraient invisibles autrement ; ils tendent donc à relativiser l'influence des entretiens, dont on a pu largement documenter la sensibilité aux biais et aux stéréotypes.

Pour les tisseurs, recruter efficacement c'est construire des consensus sur les besoins de l'entreprise et les caractéristiques des candidats, puis construire les liens entre la recrue, son équipe et l'entreprise. Les outils d'évaluation permettent cette construction si ils donnent lieu au dialogue et aux échanges entre les parties prenantes.

Enfin, même si le dissensus entre des recruteurs « cueilleurs » et « tisseurs » est le produit de l'histoire du métier, il ne manque pas de sens aujourd'hui. La digitalisation tend à reformuler le rôle des humains et des machines. Un jour prochain, la conception des applications RH sera mieux comprise par les opérationnels ; de cette compréhension découleront des usages adaptés et une confiance rationnelle. Alors, les applications de recrutement pourront être des tiers de confiance entre postulants et recruteurs.



En attendant, la gestion digitalisée de l'acquisition, du traitement, de la validation et du stockage des informations RH, n'est plus un enjeu technologique, industriel, technique, éthique ou politique. Elle est exclusivement un enjeu de confiance. Car les utilisateurs experts et, surtout, les utilisateurs finaux - les candidats et les collaborateurs - hésitent : pour eux, le raisonnement de l'algorithme est inconnu, complexe et lointain. Donc, la digitalisation RH a surtout besoin de la confiance des salariés et des candidats.

Dans sa forme la plus banale, la digitalisation prend la forme d'applications métier. Le recruteur gère ses candidats dans un ATS (application tracking system), le commercial gère ses clients dans un CRM (customer relationship manager). Ces logiciels sont la version digitalisée des process qui représentent, pour leurs concepteurs et leurs acquéreurs, l'idéal du travail performant. Ils sont, donc, la version la plus pure du travail prescrit. Les applications métier sont au travailleur du tertiaire ce que la chaîne est à la production industrielle. Mais tandis que la chaîne est gouvernée par des individus, avec lesquels dialogue et négociation sont possibles, l'application métier n'est gouvernée par personne. Les étapes du travail, leur durée ou leur ordre ne sont pas négociables quand ils sont digitalisés. Ce verrouillage rend impossible l'expression de l'éthique productive des individus. Il bloque, donc, la construction du sens. Le sens du travail se perd dans l'impossibilité d'agir selon son éthique. Faire contre son éthique, selon des directives digitalisées incontournables est un gaspillage d'énergie pour les individus et un gaspillage de compétences pour les entreprises. Là commence le *bullshit work*.

# 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 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 WESUGGEST

WeSuggest est une plateforme 100 % Web de matching permettant d'évaluer les candidats sur la base des soft skills utiles pour le poste à pourvoir. L'algorithme de recommandation suggère les soft skills à évaluer en fonction des activités principales et du secteur d'activité, le candidat complète un court questionnaire et il est ensuite possible de comparer les résultats des candidats afin de sélectionner celui qui aura le meilleur score de matching par rapport au poste visé. C'est aussi une plateforme transparente qui place l'échange au cœur de sa démarche : chaque candidat reçoit un rapport narratif personnalisé qui constituera un excellent support d'échange lors de l'entretien. En bref, utiliser WeSuggest permet d'identifier les soft skills à évaluer, prendre ses décisions sur de bons critères et faire vivre aux candidats une expérience simple, ludique et enrichissante !

## 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**