

# Recrutement en réseau : Comment assurer le collaboratif ?

Vous connaissez certainement le proverbe “l’union fait la force”. Il peut être appliqué dans la vie comme en entreprise. Et le recrutement n’échappe pas à la règle ! C’est ce que l’on appelle le recrutement collaboratif.



# Recrutement en réseau : Comment assurer le collaboratif ?

## Embarquer les managers dans le recrutement

Le recrutement collaboratif consiste à impliquer les managers et les équipes opérationnelles dans le recrutement en les rendant acteurs de certaines étapes clés du processus. L'objectif ? Recruter plus rapidement les meilleurs candidats grâce à l'addition des compétences des RH, recruteurs et opérationnels, mais aussi renforcer l'engagement des collaborateurs impliqués dans le recrutement.

## La valorisation du recrutement

Si l'entreprise a acquis la conviction que le recrutement est un enjeu business de premier plan, alors il y a de très fortes chances pour qu'elle décortique le processus de recrutement et qu'elle donne le maximum de liberté possible pour accélérer les choses et libérer les gens. La valorisation du recrutement est un sujet de culture, de volonté, de moyens et d'envie dont l'entreprise peut se saisir pour recruter plus vite et mieux. C'est le cas de Decathlon, qui propose une cellule très professionnelle composée d'une dizaine de RH au service de tous les recruteurs et opérationnels, qui maîtrisent les sujets de discrimination ou de RGPD et qui se placent en support de l'opérationnel. Cette cellule permet à l'opérationnel d'obtenir des réponses techniques et de sécuriser ses actions de recrutement, par ailleurs elle peut également mener des actions de formations ciblées pour toujours mieux accompagner les opérationnels dans leurs recrutements.

“ C’est quelque chose qu’on observait beaucoup il y a encore sept ans quand on a commencé, et qu’on observe beaucoup moins aujourd’hui, fort heureusement d’ailleurs, c’est cette volonté qu’ont encore certaines organisations dans les entreprises de ne pas partager l’information avec les opérationnels. On a encore certains RH qui nous disent, je ne veux pas que l’opérationnel voie les candidats que j’ai refusés et me demande pourquoi j’ai retiré untel ou untel !”

**Hervé Solus**

CEO & co-founder de DigitalRecruiters



### **L'exemple Decathlon, une culture de la responsabilisation**

Chez Decathlon, le manager est responsable du recrutement, mais aussi du licenciement. Ainsi, si ce dernier n’a pas fait le bon choix dans la sélection de son collaborateur, il a la responsabilité de le lui annoncer. Si le manager peut se retrouver une fois dans cette situation par manque de rigueur et d’investissement dans son recrutement, il est fort probable qu’il fera tout ce qui est en son pouvoir pour éviter de la revivre et de devoir se séparer à nouveau d’une recrue qu’il a lui-même embauchée. Le manager recruteur sera par conséquent d’autant plus attentif à ses recrutements qu’il en a la responsabilité en cas d’échec.

Toutefois, il est important de souligner que ce qui est possible chez Decathlon ne l’est pas forcément ailleurs. En effet, l’enseigne de sport préférée des Français a développé un tel niveau de responsabilisation de ses collaborateurs sur tous les sujets, recrutement compris, qu’elle peut confier aux managers et chefs de rayon la responsabilité de recruter en autonomie quasi complète. Les managers ont ainsi la possibilité de poster des annonces sans que ces dernières soient relues par qui que ce soit. Grâce à des plans de formation et de sensibilisation, l’enseigne parvient à sécuriser ses recrutements tout en responsabilisant

ses managers. La culture d'entreprise basée sur la confiance et la responsabilisation prend le pas sur l'éventualité du risque juridique que peut représenter, par exemple, une publication d'annonce faite en autonomie par un opérationnel.

Ce qui est vrai chez Decathlon, ne l'est pas forcément dans d'autres entreprises qui ne prônent pas de manière aussi poussée et proactive la culture de la responsabilisation, de la transparence et de la confiance.

**Une organisation dans laquelle les services refuseraient de partager la responsabilité perd indéniablement en efficacité : qualité et rapidité du recrutement en sont directement impactées.** Il existe une appréhension de la part de certains recruteurs qui craignent d'une part, d'être jugés et évalués négativement, mais aussi d'autre part de faire prendre un risque juridique certain à l'entreprise. Ainsi, il n'est pas rare de rencontrer des recruteurs refusant d'offrir de la visibilité aux opérationnels craignant par exemple la nature des commentaires et des évaluations que ces derniers pourraient mettre dans l'ATS recrutement. La liberté que l'on peut donner à un opérationnel pour recruter son équipe et travailler ses recrutements en autonomie peut provoquer un mécanisme de défense chez certains recruteurs ou RH qui considèrent que le recrutement est leur chasse gardée, mécanisme de repli qui empêche d'aller vers plus d'efficacité dans la gestion des talents.

**La personne qui publie une annonce, ou écrit des commentaires qui enfreignent les lois sur la discrimination à l'embauche doit pouvoir se rendre compte de la gravité de ses propos.** Aussi, elle doit pouvoir comprendre la portée de son discours et du risque qu'elle fait prendre à la société. L'autonomie des managers dans la publication d'annonces et tout au long du processus de recrutement implique donc de la part de l'entreprise un réel engagement, notamment en matière de plans de formation pour les accompagner dans l'acquisition des codes et des règles à suivre pour recruter en respectant le principe de non-discrimination. Faire le choix de se recroqueviller sur ce que l'on connaît et sur ce que l'on a l'habitude de faire

au prétexte de protéger la société d'un éventuel problème est le meilleur moyen de faire perdurer les difficultés de recrutement.

Décentraliser le processus de recrutement région par région, point de vente par point de vente, est devenu possible grâce à l'utilisation d'une solution de recrutement multisite. Maintenir l'exigence de votre processus de recrutement « niveau groupe » à chaque entité en région se fait facilement grâce à un logiciel de recrutement conçu en mode SaaS, capable de consolider efficacement une base de CV nationale.

Les avantages présentés par l'utilisation d'un tel logiciel sont nombreux : création rapide de comptes utilisateurs, interface d'échange simplifiée entre RH et opérationnels avec des espaces dédiés à chaque utilisateur, partage des CV en un clic, conservation d'un historique des candidatures, sélection rapide des profils, suite accessible depuis un simple navigateur web, ou encore qualité et homogénéité de l'image employeur maintenues sur chacun de vos sites (processus de recrutement, communication candidat, discours des recruteurs et opérationnels).

## **Un recrutement local aligné sur votre fonctionnement national**

L'une des principales difficultés pour les entreprises organisées en réseau est de réussir à faire travailler conjointement l'ensemble des acteurs du recrutement. Alors que les RH sont souvent basés au siège, dans la plupart des cas à Paris, les opérationnels, responsables d'agences ou de magasins, se trouvent sur le terrain en région voire à l'étranger. Pourtant, chaque maillon de la chaîne a un rôle important à jouer dans le recrutement des équipes. Quand les premiers valideront les aspects de personnalité du candidat, les seconds s'assureront des compétences techniques et pratiques de chaque postulant.

Ainsi, la problématique de recrutement multisite est en réalité avant tout un challenge impliquant un ensemble de collaborateurs aux fonctions et localisations géographiques variées.

Responsable RH au siège, responsable RH régional ou de secteur, directeur de magasin, responsable d'agence, directeur de franchise, etc., les acteurs intervenants dans un recrutement décentralisé peuvent être nombreux et leur bonne coordination conditionnera la réussite d'un recrutement local.

L'outil utilisé doit donc s'adapter aux différents profils des utilisateurs. Le recruteur, spécialiste du recrutement, aussi bien que le franchisé, moins familier des logiciels de gestion de candidatures, doivent être à même de manier facilement les différents processus de recrutement à partir de la plateforme en ligne.

### **Un processus de recrutement multisite simplifié et accéléré**

Le départ d'un salarié qui tarderait à être remplacé représente une perte de chiffre d'affaires non négligeable pour un magasin, un atelier, une usine. Dès lors, mettre en place un processus de recrutement clair, simple et rapide est primordial pour attirer les meilleurs talents au sein des entités en région. La transmission des informations tout au long de la chaîne de recrutement apparaît alors comme la clé de la réussite d'un projet d'embauche.

Depuis la plateforme, les RH peuvent transmettre rapidement des candidatures aux managers locaux via des viviers de CV partagés. Puis, la présélection téléphonique, le short-listing pour un entretien physique, la gestion des éventuels tests techniques, et enfin la validation finale du recrutement se font directement depuis le logiciel. La centralisation de l'ensemble du processus avec un accès facilité à chacun des intervenants réduit considérablement les délais de recrutement. Toutes les étapes sont ainsi optimisées en conservant une cohérence et une certaine fluidité dans le discours et la communication auprès de vos candidats. Les annonces d'emploi générées sont à l'image de votre marque employeur et doivent s'inscrire dans votre politique de communication globale. Sachez vous faire aider par des solutions digitales capables de contextualiser les annonces en respectant l'ADN de votre communication d'entreprise au niveau national et/ou international.

Mutualisation des candidatures mobiles en région, optimisation des délais de recrutement dans un fonctionnement décentralisé, adaptation du recrutement à chaque enseigne, franchise et marque, diffusion d'offres d'emploi locales alignées sur votre marque employeur globale, échanges facilités entre RH et opérationnels, données statistiques consolidées par régions et points de vente, etc., le logiciel de gestion de recrutement multi-site s'adapte parfaitement aux entreprises organisées en réseau.

## Les RH veulent mettre leur expertise au service des opérationnels

On observe une tendance de fond : de plus en plus de RH recruteurs veulent sincèrement mettre leur expertise au service des opérationnels. Ils vont accepter de partager l'information parce qu'ils ont compris que l'opérationnel s'inscrivait dans une démarche constructive et collaborative. RH et opérationnels vont travailler ensemble relativement vite et bien dans la mesure où ils travaillent en confiance. Ce travail collaboratif entre RH et opérationnels va permettre d'accélérer le cycle de recrutement.



Aujourd'hui les entreprises multisites plébiscitent un travail collaboratif entre RH, recruteurs et opérationnels plutôt que la mise en place de Centres de Services Partagés ou CSP, qui montrent certaines limites notamment dans la qualité et la pertinence du recrutement. En effet, selon Jean-Sébastien Coursault, Head of Sales chez DigitalRecruiters, *“les RH gardent la responsabilité du recrutement et l'ouvrent à la participation des opérationnels pour travailler ensemble à une meilleure efficacité du recrutement”*. Par ailleurs, les RH doivent rester les garants de la gestion de la marque employeur “locale”. En effet, décentraliser le recrutement revient également à décentraliser, ou tout du moins déclinier localement la stratégie de marque employeur du groupe, enjeu crucial d'attractivité des candidats.

*“L'entreprise multisite doit former aux bonnes pratiques, fournir des modèles d'annonces, des modèles de messages pour que les opérationnels puissent utiliser l'outil de la manière la plus simple et la plus fluide possible, et sans prendre le risque de faire des erreurs”* explique le manager commercial spécialiste du recrutement multisite. Fautes d'orthographe dans une annonce, éléments discriminatoires, etc., les opérationnels ne sont pas des professionnels du recrutement et ils ont besoin de support, de documentation RH pour utiliser le logiciel de manière sécurisée. Toujours selon Jean-Sébastien Coursault, *“le rôle du responsable recrutement va être ainsi de s'assurer que le site carrières, les offres d'emploi, le mot du recruteur ou encore les photos utilisées sont conformes aux valeurs de la marque.”*

## **Offrir de la visibilité aux opérationnels permet de valoriser l'action RH**

Visibilité, transparence, reporting, de plus en plus d'opérationnels s'impliquent dans les missions de recrutement. Si l'investissement de l'opérationnel est le premier moteur de réussite d'une embauche, ce dernier peut être perçu comme une pression supplémentaire dans l'esprit de certains recruteurs.

En effet, en tant que recruteur, il peut être parfois difficile de comprendre la volonté d'un opérationnel souhaitant avoir plus de visibilité sur les processus de recrutement en cours. Naturellement, le recruteur va penser que l'opérationnel souhaite "contrôler" son travail et éprouver chacune des candidatures non retenues. Or, il est important de souligner que l'opérationnel n'est pas un recruteur de métier et par conséquent, le recrutement n'est pas sa spécialité. En revanche, le fait que ce dernier puisse avoir de la visibilité sur les différents processus et notamment le pipe de recrutement va valoriser le travail des RH.

Ainsi, un RH a tout intérêt à mettre en avant ses actions, le nombre de candidats sourcés, puis contactés, qualifiés, rencontrés et testés. Dans l'hypothèse où le recruteur sélectionnerait peu de candidats, celui-ci pourrait néanmoins valoriser le nombre de candidats rencontrés qui peut être relativement élevé selon les profils recherchés.

La logique que nous présentons est celle de "HR Business Partner" où la transparence et la visibilité sur les actions menées permettent de focaliser l'attention, non plus sur le travail de l'autre, mais sur les actions possibles pour renverser la vapeur (à savoir, identifier plus de candidats qualifiés dans 90 % des cas). Véritable bras droit du business, le RH a tout intérêt à travailler en étroite collaboration avec les opérationnels pour mieux répondre aux enjeux de développement stratégique de l'entreprise.

Rappelons que le HR Business Partner se confronte aujourd'hui à un certain nombre d'enjeux sociaux auxquels viennent s'ajouter des évolutions réglementaires touchant les relations sociales et au RGPD, la prévention des risques psychosociaux, les politiques RSE en matière de diversité, d'égalité femme/homme, de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors ou encore des individus porteurs de handicaps.

Sa mission ne se limite pas à informatiser les processus opérationnels existants, le HR Business Partner doit être capable de les remettre en cause de manière radicale et de les redéfinir profondément s'il souhaite réellement obtenir des gains en matière de coûts, de qualité, mais aussi de rapidité. La maîtrise des outils informatiques est nécessaire pour apporter des so-

lutions innovantes aux enjeux RH, de gestion des talents d'une part, mais aussi de mobilité interne et de marque employeur d'autre part, éléments clés d'une stratégie RH réussie.

*“Travailler en transparence avec les opérationnels permettra à ces derniers de poser un regard plus juste sur le travail fourni par les RH en matière de sourcing et de qualification de candidats. Ce changement d'approche participe à un changement de posture du RH qui ne voit plus l'opérationnel comme un “frein”, mais plutôt comme un partenaire de recrutement lui permettant de gagner en efficacité et de reconnaître la valeur ajoutée de son expertise en recrutement”* explique Dalale Belhout, Content Manager chez DigitalRecruiters.

## Fluidité des échanges avec les outils digitaux

La communication est clé dans la réussite du recrutement collaboratif. Sans outil adapté, il peut être difficile de s'y retrouver : tous les acteurs n'ayant pas les mêmes responsabilités, n'intervenant pas aux mêmes moments du processus, et n'ayant pas le même type de relation avec le candidat.

Un ATS collaboratif est donc la première étape vers l'organisation du travail en commun et la mise en œuvre opérationnelle du collaboratif dans la stratégie de recrutement. Un certain nombre de fonctionnalités permettent ainsi de favoriser le recrutement collaboratif : la centralisation du processus de recrutement en un seul outil, la possibilité de demander des avis sans création de comptes, le partage des calendriers pour faciliter la fixation des entretiens, les tags pour solliciter les intervenants, le partage des comptes-rendus, commentaires, mais aussi l'évaluation des candidatures (tests, ranking, scoring), etc.

Le recrutement collaboratif implique de nombreux acteurs, qu'ils soient internes (recruteurs, RH, managers) ou externes à l'entreprise (candidats, prestataires de recrutement) et l'ATS et ses nombreuses fonctionnalités leur offre ainsi la possibilité de tous participer au recrutement beaucoup plus facilement.

## Partage d'informations avec le manager

La communication est la base de toute relation professionnelle, et la communication en recrutement, en particulier avec le manager, n'échappe pas à la règle. Les interactions font partie intégrante du processus de recrutement qui fait intervenir différents acteurs aux attentes spécifiques, recruteurs, RH, managers et candidats.

Dans le cadre du processus de recrutement, il est crucial pour le manager d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour maîtriser l'exercice délicat que représente l'évaluation d'un candidat. Pour mener à bien leur mission commune, recruteurs et managers doivent ainsi pouvoir se comprendre et échanger facilement, rapidement et surtout efficacement.

### **Le rôle de l'ATS dans le partage des informations recrutement avec le manager :**

- Informer efficacement le manager, échanger, partager avec lui sur un même outil
- Partager des informations entre RH, recruteurs, managers et collaborateurs impliqués dans le recrutement pour faciliter le travail collaboratif
- Définir clairement des workflows de recrutement délimitant le champ d'intervention de chacun : étapes du recrutement et différentes tâches confiées pour une meilleure efficacité
- Instaurer un climat de confiance avec le manager et renforcer la cohésion entre toutes les fonctions
- Impliquer les opérationnels pour les motiver et les valoriser

### **Pour permettre au manager de recruter dans les meilleures conditions et prendre les bonnes décisions de recrutement, la solution de recrutement doit donc embarquer :**

- L'entretien en replay
- La possibilité de faire des assessments
- Le scoring de CV pour évaluer rapidement les candidatures les plus pertinentes
- La visibilité sur toutes les candidatures en un point central

**Au-delà du collaboratif sur la gestion des candidatures, le manager participe directement à la mise en valeur de l'entité pour laquelle il recrute, il va l'incarner aux yeux du candidat.** *“En découvrant des éléments sur la vie locale, le candidat sera encore plus engagé dans son processus de candidature, non seulement il voudra travailler pour telle enseigne, mais avec cette personne en particulier dans le contexte décrit dans l'annonce, et dont témoigne le collaborateur”* explique Jean-Sébastien Coursault, Head of Sales chez DigitalRecruiters. Ainsi, plus on engage le candidat grâce à des éléments qualitatifs portés par le collaboratif de la marque employeur, plus on optimise les chances qu'il finalise sa candidature. *“On associe la productivité au collaboratif, il s'agit d'un double levier, on ne se limite plus au collaboratif sous l'angle de la gestion des candidatures, on introduit aussi la notion de collaboratif pour la marque employeur”* poursuit le spécialiste du recrutement multisite. ■

## En bref

### Une solution de recrutement collaborative doit embarquer :

- 
- **Une centralisation de l'ensemble des processus de recrutement.**
- 
- **La possibilité de partager facilement informations, avis, commentaires.**
- 
- **La possibilité de faire des demandes d'avis sans avoir à se créer un compte utilisateur.**
- 
- **Le partage de calendriers pour fixer plus rapidement les entretiens.**
- 
- **Le rappel automatique des tâches** pour permettre aux utilisateurs de ne manquer aucune étape du recrutement (rappels et closing candidats).
- 
- **La possibilité de gérer un recrutement en mobilité grâce au SaaS.**
- 
- **Une arborescence de l'organisation multisite :** la solution de recrutement doit offrir la possibilité de personnaliser au maximum le champ d'intervention de chacun.
- 
- **Un nivellement des droits utilisateurs pour chaque niveau de rôle :** rôles utilisateurs, périmètres d'accès, sous-options et paramètres personnels adaptés au besoin de chaque intervenant.
- 
- **Une visibilité sur l'ensemble des recrutements en cours en temps réel** par e-mail, sur mobile ou desktop.
- 
- **Une publication d'annonces spécifiquement paramétrée par entité** et un accès à toute l'arborescence associée à un point de vente, un atelier, une usine.

- **Un accès à des exemples pratiques, des modèles d'annonces et des réponses candidats.**
- **Des fonctionnalités plus avancées pour les RH et recruteurs, et des fonctionnalités essentielles pour faciliter le travail des managers dont le recrutement n'est pas le métier.**
- **La possibilité de générer une demande de recrutement et de suivre son circuit de validation** au travers des différents chaînons (N+1, N+2 et RH de rattachement).



# Glossaire

---

## **ATS**

Un Applicant Tracking System est un logiciel de suivi et de gestion des candidatures.

---

## **Recrutement collaboratif**

Le recrutement collaboratif consiste à faire intervenir plusieurs personnes aux profils et aux enjeux différents dans le processus de recrutement. Dans un contexte multisite, il est souvent question du binôme recruteur-manager.

---

## **Arborescence**

Organisation hiérarchique des informations, dont la représentation rappelle un arbre et ses branches. Dans le cadre d'une entreprise multisite, il s'agit de la représentation de son organisation, du sommet aux entités, en passant par les différentes marques et filiales dans le monde.

# Découvrez les autres chapitres du livre



**Chapitre 1 :**  
**Centralisé vs décentralisé : Quel modèle choisir ?**

télécharger

**Chapitre 2 :**  
**Les 8 objectifs de l'ATS pour faciliter le recrutement en réseau**

télécharger

**Chapitre 3 :**  
**Les 12 travaux du recruteur pour une expérience candidat sans couture !**

télécharger

**Chapitre 4 :**  
**Comment activer un vivier global de talents ?**

télécharger

**Chapitre 5 :**  
**Bonnes pratiques pour un recrutement responsable et conforme avec le RGPD**

télécharger

**Chapitre 6 :**  
**Recrutement en réseau : Comment assurer le collaboratif ?**

télécharger

**Chapitre 7 :**  
**6 solutions pour réduire les délais de recrutement en s'appuyant sur son bassin d'emploi !**

télécharger

**Chapitre 8 :**  
**Quel avenir pour le recrutement multisite ?**

télécharger

Retrouvez également le livre complet en version papier !

