

Mise en place d'une solution numérique de pré-sélection objective et automatisée des candidatures au sein du Groupe Accor



Bruno CROISET

Dans l'hôtellerie-restauration depuis plus de 30 ans en France et à l'international, actuellement directeur de l'emploi et des conditions de travail chez Accor France. Il est en charge de recrutement, de la formation initiale, des relations institutionnelles, de la mise en œuvre des accords de groupe (Handicap, RPS, Pénibilité, VAE). Bruno CROISET est aussi Vice-Président du FAFIH (OPCA de l'hôtellerie-restauration).



Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec plus de 3 500 hôtels et 450 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget et hotelF1, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec plus de 160 000 collaborateurs sous enseignes Accor à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis 45 ans.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Comme de nombreux groupes, Accor est confronté à une problématique de volumétrie de candidatures. Le site Accorjobs reçoit près de 100 000 candidatures par an en réponse à des offres ou en spontané. Certaines compétences clés ne peuvent s'exprimer au travers d'un simple CV (ex : fluidité et maîtrise d'une langue étrangère). Le tri manuel des CV, l'évaluation des compétences, le traitement des candidatures mal ciblées sont autant d'éléments chronophages qui pénalisent les 1500 recruteurs de terrain des établissements du groupe dans leur travail de présélection et nuisent à la productivité du recrutement. Dans ce contexte la Direction de l'Emploi et des Conditions de Travail d'Accor Hôtellerie France cherchait une solution technologique et économique permettant de répondre à sa problématique d'optimisation du processus de recrutement et plus largement apporter aux recruteurs

de terrain un vivier de candidats présélectionnés sur des « critères métiers » objectifs et non seulement sur CV.

Pour démarrer ce projet d'optimisation de notre process de recrutement, nous nous sommes focalisés sur un métier en particulier : celui de réceptionniste. Sur les 100 000 candidatures reçues chaque année sur Accorjobs, 40 000 sont pour des postes de réceptionnistes. Nous recrutons chaque année 2 000 à 3 000 personnes sur ces postes.

Les principales qualités recherchées chez les candidats sont des qualités comportementales et une bonne maîtrise de l'anglais. Ce sont des caractéristiques difficiles à distinguer sur un CV et qui peuvent se retrouver dans des profils très diversifiés. Le travail du recruteur dans la sélection de candidatures sur ce type de poste est donc assez long et compliqué. C'est dans ce contexte de recherche d'optimisation que nous nous sommes tournés vers la société SEEing, start-up française qui a développé une solution de présélection des candidats

basée sur la validation automatisée des compétences.

Dans le cadre de la politique diversité d'Accor, nous souhaitions également élargir le vivier de candidats à des profils « atypiques » et mettre l'accent sur l'évaluation des compétences de façon non discriminante auprès des demandeurs d'emploi. Le groupe Accor a déjà notamment mis en place le CV anonyme.

Le deuxième enjeu primordial de ce projet était de réussir à identifier les candidats avec un bon niveau d'anglais, ce qui est difficile à la lecture du CV et représente un des critères les plus importants pour le poste.

Enfin, notre objectif était également de s'équiper d'un outil qui nous permette de traiter de grosses volumétries de candidatures et ainsi de faciliter le travail du recruteur dans la sélection de candidatures potentielles.

L'image du Groupe en tant qu'employeur transparent et moderne était également un facteur important pour nous en affichant une équité de traitement pour toutes les candidatures.

LA RÉALISATION DU PROJET

Pour répondre à notre premier objectif qui était d'élargir le vivier de candidats à des profils atypiques, nous avons mis en place un partenariat avec l'Association Régionale des Missions Locales (ARML) d'Ile-de-France pour ainsi identifier de nouveaux talents qui ne viendraient pas spontanément vers nos métiers.

En installant un outil de présélection automatique, nous pouvons élargir notre base de candidats sans que cela prenne plus de temps aux recruteurs car l'outil se charge de valider les compétences avant de proposer la candidature aux recruteurs. En effet, s'inspirant du modèle « affinitaire », l'outil SEEing va « matcher » les candidats avec les postes auxquels ils postulent sur la base des compétences requises par les recruteurs.

En élaborant pour chaque poste des questionnaires « sur mesure » à partir des référentiels de compétences des entreprises ou plus simplement des profils de postes l'outil permet aux recruteurs de présélectionner automatiquement, immédiatement en aval du sourcing.

Pour que ce projet soit un succès, nous avons mis en place une démarche d'information et de sensibilisation à destination des Missions Locales pour l'Emploi de la région Ile-de-France et à destination des jeunes demandeurs d'emploi.

Dans le cadre de cette expérimentation pilotée par la Direction de l'Emploi et des Conditions de Travail, nous avons réservé l'accès à l'outil SEEing à 3 recruteurs centraux du groupe. Il n'était en effet pas nécessaire de donner un accès à l'outil aux centaines de recruteurs de terrain du groupe. Nous avons également décidé de ne pas inter-

facier l'outil SEEing avec accorjobs.fr et le backoffice recruteur ; en effet, s'agissant là encore d'une expérimentation limitée dans le temps et pour un nombre restreint de postes à pourvoir, nous souhaitions éviter les frais inhérents à l'interfaçage et les délais inhérents à un tel chantier. Nous sommes en train de continuer la démarche actuellement pour implémenter l'outil de présélection sur d'autres métiers de l'hôtellerie, dans ce cas il sera interfacé avec notre SIRH emploi et mis à disposition de l'ensemble des recruteurs du groupe.

Pour répondre à notre deuxième enjeu qui était de réussir à identifier les candidats avec un bon niveau d'anglais, nous avons développé en plus d'un test automatique de vérification des compétences l'utilisation du CV vidéo. En effet, la mention « lu-écrit-parlé » sur un CV n'est jamais très explicite quant au niveau d'anglais du candidat. Nos recruteurs devaient donc appeler les candidats pour vérifier à l'oral leurs compétences.

Avec l'implémentation du CV vidéo, nous pouvons rapidement évaluer la fluidité dans le langage en permettant au candidat de se présenter en anglais. L'application se connecte automatiquement à l'ordinateur du candidat et à sa webcam pour lui permettre de réaliser la vidéo. La compréhension de l'anglais et la capacité à rédiger est également évaluée avec des questions écrites portant sur une vidéo diffusée en anglais.

Enfin, notre dernier objectif était de s'équiper d'un outil qui nous permette de traiter de grosses volumétries de candidatures et de gagner du temps dans notre processus de recrutement. L'application SEEing

nous permet de ne traiter que les candidatures pré-sélectionnées par l'outil, ce qui permet de gagner un temps conséquent dans la phase de recrutement. Les recruteurs n'ont plus à faire le premier tri qui était le plus long et le plus difficile.

De plus, l'outil nous permet de mettre en place une véritable égalité de traitement entre les CVs basée uniquement sur les compétences, tout le monde peut postuler et tous les candidats sont évalués en toute objectivité.

Les candidats reçoivent ensuite un retour de cette évaluation, ce qui leur permet de comprendre pourquoi ils sont retenus ou non, les compétences qu'ils leur manquent et les raisons du choix en toute transparence.

La mise en place de l'outil nous a ainsi permis de :

- Diminuer le nombre de candidats pouvant répondre à une offre de poste sans avoir les pré-requis
- Trier qualitativement tous les candidats positionnés sur une offre et les comparer
- Visualiser les compétences de chaque candidat et vérifier leur niveau
- Sélectionner rapidement les meilleurs profils et visualiser les CV de manière anonyme
- Exporter les données (résultats) du candidat pour préparer l'entretien de recrutement
- Automatiser certaines tâches – gain de temps sur la présélection (env 50 %)
- Réduction des risques d'erreurs de recrutement

Le fonctionnement de l'outil : Les candidats accèdent au questionnaire de manière anonyme quelque soit le sourcing du re-

cruteur (job board et/ou site recruteur) en postulant à l'offre de réceptionniste.

La première étape consiste à valider les pré-requis, formation et expérience professionnelle.

La seconde étape consiste à valider les compétences du candidat de façon très concrète. Le questionnaire est élaboré sur la base du référentiel de compétences Accor et le profil de poste. Les questionnaires valident les compétences acquises lors du parcours professionnel et font émerger les candidats qui possèdent les compétences « utiles ».

La troisième étape consiste à valider les capacités linguistiques du candidat. La technologie utilisée est ici la technologie vidéo, le candidat regarde une courte vidéo montrant une scène de la vie courante professionnelle et doit la résumer ensuite par écrit en anglais. Dans un second temps, il est demandé au candidat de se présenter brièvement en anglais au travers d'un CV vidéo.

Une fois ces trois étapes passées, le candidat est invité à joindre son CV et peut visualiser les statistiques concernant les compétences évaluées et leur adéquation avec le profil recherché par Accor pour le poste.

Cela permet ainsi d'être entièrement transparent avec le candidat et de lui faire un retour personnalisé qui pourra lui servir pour faire le point sur ses compétences.

Les données sont intégrées en temps réel à l'outil et le recruteur peut avoir accès aux résultats personnalisés de chaque candidat ou avoir une vision globale des meilleurs profils. Il peut également pondérer les résultats en fonction des compétences recherchées.



La technologie utilisée :

L'outil mis en place repose sur une technologie permettant de :

1) générer automatiquement des questionnaires sur mesure à destination des candidats. Ces questionnaires sont élaborés pour chaque poste à pourvoir. L'automatisation de l'élaboration des questionnaires permet de gagner un temps précieux. L'élaboration des questionnaires se fait via des liens dynamiques entre différentes bases de données.

2) « scorer automatiquement les candidats, au fur et à mesure de leurs réponses au questionnaire. Lors de la phase d'élaboration des questionnaires un coefficient est attribué à chaque compétence mesurée, des points sont attribués à chaque réponse possible selon la valeur de la réponse pour le recruteur. A la fin du questionnaire le système va automatiquement définir si le candidat est éligible pour le poste en fonction de son score et par rapport au score minimum souhaité par le recruteur.

Fonctionnalités développées : « Short list des candidats » scorsés et triés, fiche candidat avec scores par compétence, comparaison des candidats, tri des candidats par compétences spécifiques.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Oser une présélection différente avec la mise en place d'un outil : nous avons fait le choix de remplacer le premier entretien de recrutement par un outil, ce qui est un choix audacieux et qui nécessite beaucoup de conduite du changement. L'outil nous permet de faire émerger automatiquement les meilleurs profils sur la base des compétences recherchées pour la fonction réceptionniste. Cela nous permet de scorer, trier et sélectionner automatiquement les meilleurs profils. Les recruteurs gagnent un temps précieux dans leur process : Compétences candidats validées, short-list automatique, critères de recrutement objectivés.

Une technologie innovante : l'outil mis en place repose sur une technologie innovante qui nous permet de générer automatiquement des questionnaires sur mesure à destination des candidats. Ces questionnaires sont personnalisés pour chaque poste à pourvoir et nous permettent d'automatiser entièrement la présélection et de gagner un temps précieux. Les candidats sont évalués automatiquement de manière dynamique au fur et à mesure de leurs réponses au questionnaire.

Oser un sourcing différent via les Missions Locales pour L'emploi auprès de personnes qui ne viennent pas spontanément sur accorjobs, méconnaissent ou ont une mauvaise image de l'hôtellerie/restauration, n'apparaissent pas sur les « radars » des recruteurs en présélection CV.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Pour cette phase d'expérimentation de l'outil, nous avons travaillé en étroite relation avec l'équipe SEEing afin d'adapter l'outil aux besoins Accor. Nous avons également travaillé en partenariat avec l'Association Régionale des Missions Locales (ARML) pour construire une démarche objective afin d'identifier grâce à ces questionnaires de nouveaux potentiels et ainsi répondre à nos enjeux mutuels.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté était de définir des critères de sélection répondant aux exigences d'Accor tout en permettant l'émergence de profils de qualité indétectables sur une simple sélection CV. Nous avons dû élaborer un questionnaire qui demandait aux répondants de se projeter dans leur futur métier et qui se focalisait sur la compétence clé du métier de réceptionniste « Accueil et service aux clients » : « Comment accueillir un client, comment réagir face à une personne agressive, comment traiter les réclamations... ? » autant d'aptitudes impossibles à déceler sur un CV.

La seconde difficulté était liée à la conduite du changement au sein des Missions locales pour l'emploi afin de susciter l'adhésion à l'opération et lever les freins relatifs à l'utilisation d'un nouvel outil. Ces difficultés ont pu être levées grâce à l'organisation de deux réunions d'information afin de leur présenter le groupe Accor, les critères de pré-sélection, le questionnaire candidat

et l'outil SaaS SEEing. Nous avons également envoyé un kit de communication dans les 76 Missions locales reprenant les éléments présentés lors des réunions d'information.

Enfin, la dernière difficulté était de lever les freins à l'utilisation d'une solution automatisée plutôt que le tri manuel des CV auprès des recruteurs centraux du Groupe Accor. La qualité des profils identifiés grâce au questionnaire SEEing a démontré aux recruteurs qu'une telle solution leur permettait non seulement de gagner du temps mais également de faire émerger les bons candidats.



RÉSULTATS

Les objectifs ont été atteints en terme de recrutement avec 15 candidats recrutés en apprentissage et 5 en CDD.

De plus, nous avons réalisé un questionnaire de satisfaction à destination des candidats après le dépôt de leur candidature. Les résultats ont été très satisfaisants avec notamment 78 % des candidats préférant utiliser ce type d'outil aux traditionnels dépôts de candidatures. 51 % trouvent que cela renvoie une image innovante et très professionnelle et 41 % trouvent cette méthode facile, rapide, pratique et efficace.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

A terme, nous souhaiterions ouvrir cet outil de recrutement sur les autres métiers du groupe Accor. Nous souhaitons également l'ouvrir à de futurs formés (alternants) afin de leur permettre de mesurer leur sens du service au travers cet outil.

Nous aimerions également apporter une évaluation factuelle au futur recruté sur les points nécessitant un complément de formation ou n'ayant pas le niveau requis de l'offre de poste.

