

# CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

De l'offre d'emploi à la fin de la période d'essai : Digitalisation de la totalité du processus de recrutement.



## VALÉRIE ROUX

Elle a rejoint le Groupe BPCE en 1998, où elle exerce différentes fonctions au sein de la Direction des Ressources

Humaines. Actuellement Responsable de Projets au sein de la Direction de l'Emploi et des opérations RH, elle est en charge de développer et de piloter les outils liés au recrutement et à l'intégration.

## GROUPE BPCE

*Le Groupe BPCE exerce tous les métiers de la banque et de l'assurance en s'appuyant sur ses deux grands réseaux coopératifs, Banque Populaire et Caisse d'Épargne, ainsi que sur ses filiales. 2e groupe bancaire en France, il est profondément ancré dans les territoires. Ses 108 000 collaborateurs sont au service de 36 millions de clients dont 8,8 millions de sociétaires. Fidèle à son statut coopératif, le groupe les accompagne dans leurs projets et construit avec eux une relation dans la durée, contribuant ainsi à 20 % du financement de l'économie française.*

## CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le groupe BPCE s'appuie sur 700 recruteurs issus des 150 entreprises, pour mener à bien sa mission de recrutement. Compte tenu du nombre d'entreprises et du nécessaire besoin d'homogénéiser les pratiques dans le but de piloter l'activité de façon cohérente, la mise en place d'un modèle groupe a été nécessaire. Une fois ce « core model » déployé et adopté,

il est devenu note colonne vertébrale pour soutenir les différents dispositifs innovants que nous avons souhaité proposer. Cette « colonne vertébrale » s'appuie sur le module Talentlink de l'éditeur Lumesse, déployé en mode SaaS. Le nom donné au projet est APOGEE RECRUTEMENT.

Les enjeux étaient de :

- Homogénéiser les pratiques de recrutement quelle que soit la taille et la nature de l'entreprise qui recrute

pour son compte propre ou le compte du groupe.

- Etre capable de piloter les actions de recrutement par une consolidation d'éléments issus de données et de pratiques homogènes.

- Développer notre image employeur et montrer que, via les outils RH mis à disposition, BPCE s'est engagé très largement dans le digital que ce soit par la diffusion d'offres géo localisées ou sur les réseaux sociaux.

- Ne laisser aucun pan de l'activité de recrutement en dehors du digital (toute activité liée au recrutement est digitale ou n'est pas).

- Faciliter le travail des recruteurs en les allégeant au maximum des contraintes physiques (plus de manutention de CV papier lors des salons par exemple) et des contraintes organisationnelles (alertes diverse, gestion automatisée de viviers, ...).

- Donner la possibilité de publier 100% des offres sur la bourse emploi du groupe ce qui en a fait une des plus importantes bourses d'emploi parmi les entreprises françaises.

### • « APOGEE Recrutement » : enjeux du projet

- > Convergence applicative et rationalisation financière du SIRH Groupe
- > Constitution d'une bourse de l'emploi Groupe unique
- > Revue et harmonisation des processus + partage et mutualisation des bonnes pratiques, en phase avec les nouvelles politiques Groupe
- > Outil évolutif face aux nouveaux enjeux du recrutement et technologiques (web 2.0, réseaux sociaux...)

### • Un périmètre global :



Banque Populaire



Caisse d'épargne

 NATIXIS

Natixis



Filiales banque de détail & Organismes communs

 BPCE

BPCE

#### PASSEPORT APPLICATION

- Domaines : Recrutement externe et interne
- Entreprises déployées : ~ 100
- Date 1<sup>ère</sup> mise en production : décembre 2011
- Date fin déploiement : 2013
- Utilisateurs : ~700 chargés de recrutement
- Volumétrie : ~ 100000 effectifs, ~200.000 candidatures reçues
- Solution : Talentlink (Lumesse) V°12
- Applications remplacées : Tigre (Taleo ; BP), Multitalent (IGRASP ; CE), Click'n'Job (Natixis)

- 1 outil en replace 3
- Coûts applicatifs baissés avec une couverture fonctionnelle élargie
- Coûts unitaires de diffusion d'annonces baissés

## RÉALISATION DU PROJET

Notre objectif était de digitaliser tout le processus de recrutement. La première étape du processus est le **sourcing** où nous avons notamment mis en place une publication de nos offres de recrutement sur tous les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo...) afin de capter un plus grand nombre de candidats. Nous avons également ajouté une géo-localisation sur toutes nos annonces et automatisé la publication sur JobAroundMe, qui permet aux candidats de visualiser les offres d'emploi des alentours et de postuler directement depuis un mobile.

Nous participons également à de nombreux salons, qui sont un très bon vecteur de recrutement mais prennent également beaucoup de temps dans l'exploitation ensuite des CVs (qui sont toujours format papier)

et la réponse aux candidats (qui est ainsi manuelle). Afin d'optimiser cette partie, nous avons ajouté une nouvelle application à notre système de recrutement, InMind, qui nous permet de numériser les CVs directement sur les salons de recrutement, les transférer dans notre ATS et de gérer automatiquement les retours aux candidats (50 salons déjà gérés sur ce mode).

Enfin, nous avons mis en place un vivier de candidatures spontanées et un 2<sup>e</sup> vivier plus spécialisé « Alternant Groupe BPCE ».

Dans notre démarche de digitalisation, nous avons également intégré la partie **recrutement et choix d'un candidat** en intégrant des outils d'aide à la décision / tests candidat (ECPA et PerformanSe) à notre ATS en cohérence avec notre processus. Nous avons également mis en place un dispositif de gestion des entretiens vidéo avec l'éditeur EasyRECrue afin

de nous aider dans la pré-sélection de candidats.

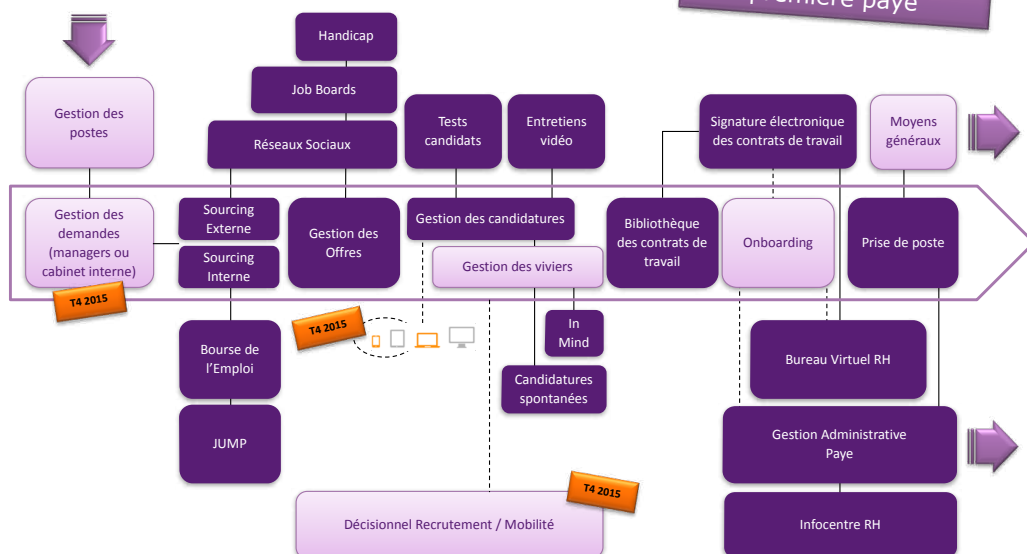
Enfin, pour aller au bout du processus de recrutement et accompagner le candidat dans sa nouvelle position de salarié, nous avons mis en place un outil de OnBoarding intégré et interfacé avec notre ATS qui permet de préparer l'arrivée du salarié de manière automatisée et surtout organisée afin que tout soit prêt pour le jour de son arrivée.

Afin de gagner en productivité, la génération du contrat de travail se fait automatiquement depuis l'ATS et peut être signé électroniquement : Signature électronique et synallagmatique (DRH & futur salarié), réalisée avec OpenTrust.

Nous avons également intégrer à cette démarche le processus de **mobilité interne** avec la mise en place d'une bourse d'emploi groupe accessible aux 100 000 collaborateurs du groupe.

## SIRH Groupe Dématérialisation des processus RH

**FOCUS 1**  
Du recrutement à la première paye



## ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

C'est un projet qui s'est déroulé sur plusieurs années (démarrage en 2011) :

Phase 1 : convergence / Phase 2 : choix et déploiement d'un ATS

Phase 3 : Consolidation / Phase 4 : Développement de services autour du dispositif supportant le processus de recrutement

## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Avec Apogée recrutement, la **qualité de saisie des données** devient indispensable, par exemple pour les informations de géo localisation. Une conduite du changement appropriée qui sera prochaine doublée d'une publication d'indicateurs sont les deux méthodes mises en place pour résoudre cette difficulté.

De plus, il existe encore une **méconnaissance des codes de fonctionnement des réseaux sociaux** (Job Slot ou principe de partage des informations notamment les offres d'emploi), pour avancer sur ces sujets nous avons mis en place des formations aux réseaux sociaux et avons été accompagné par une agence de communication.

Il existe encore un **fonctionnement en « mode silo »** entre la fonction de mobilité « interne » et le recrutement « externe ». Les travaux menés sur le vivier de mobilité ainsi que les réflexions sur le décisionnel recrutement sont les premières étapes d'une transversalité qui ne demande qu'à être consolidée.

L'**interopérabilité** est, pour nous, un axe très important. Nous avons découvert, à nos dépens, que tous les éditeurs de solutions RH n'étaient pas au même niveau. Il a été indispen-

sable que nous pilotions ces différents sujets en mode projet de façon transversale avec l'ensemble des éditeurs impactés.

Enfin, il y avait **de nombreuses attentes sur l'outil de Onboarding**, comme cet outil permet de communiquer de nombreuses informations

vers les futurs salariés, la tendance est grande pour nos entreprises de vouloir réaliser le « chef d'œuvre ». afin de rester réalistes dans le projet, nous avons été amenés à montrer des exemples de portails mis en place par d'autres entreprises.

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les innovations sont de plusieurs natures, la plus grande étant d'avoir réussi à couvrir la totalité du processus de recrutement et pas seulement quelques briques éparses.

**Innovation organisationnelle :** Ce sont les expériences recruteurs et candidats qui ont guidé notre démarche en permanence. Nous nous sommes rendu compte que l'apport de ces nouveaux outils a amené nos clients internes à moderniser leur processus et optimiser leur activité au-delà de ce qu'apportent naturellement les outils par l'automatisation de certaines tâches. La génération du contrat de travail à partir de l'ATS a permis de repenser complétement la bibliothèque de contrats de travail. De même, la signature électronique du contrat de travail a amené les entreprises à se poser des questions sur les délégations de signature. L'homogénéisation des processus a permis de proposer la mise en place d'un Vivier Alternants Groupe BPCE au sein de l'ATS. Il a pour objet, lorsque l'on a repéré des talents qui ont travaillé pour une entreprise du groupe et que l'on souhaite les voir intégrer une de nos entreprises, de donner la possibilité de partager leur dossier

avec l'ensemble des 700 recruteurs, afin d'éviter qu'ils ne partent à la concurrence.

**Innovation technique :** Beaucoup d'interlocuteurs évoquent les notions de web services. Ils sont d'ailleurs souvent présentés comme une solution miracle et facile à mettre en œuvre. La réalité est quelque peu différente mais l'innovation en termes d'interconnexion et d'interopérabilité des systèmes est réelle. C'est une contrainte que nous avons fixé à l'ensemble de nos éditeurs afin que le dialogue entre les différentes briques logicielles soit exclusivement réalisé par ce moyen.

**Innovation d'usage :** Les terminaux mobiles offrent de nombreuses perspectives mais, au-delà de la prouesse technologique, les usages sont à inventer. La possibilité de scanner les CV sur les salons professionnels et de faire saisir par le candidat quelques éléments le concernant afin que ces données soient chargées dans l'ATS a été considéré par nos utilisateurs comme très innovant. De même, la publication d'offres géo localisées avec l'outil JobAroundMe a permis de recevoir des candidatures de personnes qui ont postulé parce que le lieu proposé était une de leurs motivations alors qu'il était difficile pour l'établissement de trouver des candidats.

## RÉSULTATS

Tous nos objectifs ont été atteints avec une digitalisation à tous les niveaux. La totalité des offres est publiée en géolocalisation (Taux de conversion de 40% entre consultation de l'offre et candidature reçue), 24 entreprises publient désormais leurs offres sur les réseaux sociaux, certaine allant même plus loin en utilisant Yupeek, JobTeaser... et tous nos viviers et bourse d'emploi sont accessibles à tous. Les fonctionnalités d'aide au choix sont disponibles à toutes les entreprises qui ont contractualisé avec ces prestataires. La génération des contrats de travail automatique via l'ATS est utilisée couramment par 3 entreprises et c'est en cours de déploiement pour 5 nouvelles. Le déploiement de l'outil de OnBoarding continue également avec 4 entreprises déployées en 2015 et le reste en 2016 et 2017 et les 3 entreprises pilotes sur la signature électronique ont réalisé au moins une signature avec un total de 16 contrats CDI signés.

Globalement, nous avons gagné en rapidité du process, fluidité et partage de l'information ainsi qu'en coûts récurrents de fonctionnement.

## FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

**Mise en place d'un Décisionnel recrutement** : L'objectif de ce projet est de pouvoir collecter, organiser, gérer et restituer une information pertinente permettant le suivi et le pilotage de l'activité recrutement. Ce module de reporting doit être adapté aux besoins du Groupe BPCE :

- Au niveau local : Proposer aux entreprises un outil permettant aux recruteurs de faire un suivi opérationnel de leurs activités,
- Au niveau Groupe : Consolider les données de recrutement pour que la DRH Groupe effectue un suivi précis des politiques RH liées au recrutement.

Plusieurs métiers seront destinataires du dispositif. On distinguera trois finalités dans la restitution de l'information :

- Suivi opérationnel de l'activité recrutement pour les métiers du recrutement
- Pilotage de l'activité pour les métiers du recrutement et du Pilotage RH
- Déclaratif pour les métiers de la Gestion des Emplois et des Compétences (GPEC)

L'estimation du nombre d'utilisateurs du module de reporting est de 500 utilisateurs.