

# CATÉGORIE - DÉVELOPPEMENT RH

*Le Déploiement d'un Nouvel ATS Mondial au sein du Groupe L'Oréal*



## MARCELLA COUTTO

Après des études de psychologie à l'université de Rio, elle débute sa carrière au sein du département Sales, Marketing & Life Sciences de

Hays (cabinet de conseil en recrutement). Elle intègre ensuite L'Oréal, au Brésil tout d'abord, où elle a travaillé au service de neuf pays d'Amérique latine sur des missions de Talent Acquisition et Talent Management, puis en France. Elle travaille maintenant au sein de l'équipe Talent Acquisition sur la gestion au niveau mondial de l'ensemble des outils et méthodes de recrutement du groupe L'Oréal.

## L'ORÉAL

*Présent dans 130 pays, sur 5 continents, L'Oréal est le leader mondial de la beauté. Notre portfolio regroupe 32 marques internationales. Depuis plus d'un siècle, L'Oréal se consacre à un seul et unique métier : la beauté. La mission du groupe est d'apporter le meilleur de l'innovation cosmétique aux femmes et hommes du monde entier. Notre ambition pour les années à venir est de séduire un nouveau milliard de consommateurs à travers le monde en créant des produits qui répondent à l'infinie diversité de leurs besoins et de leurs désirs de beauté.*

## CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

L'ATS (applicant tracking system) est un outil utilisé par les équipes ressources humaines dans tous les pays où le groupe L'Oréal est implanté. Avec plus d'un million de candidatures reçues par an, L'Oréal doit se doter d'un outil qui lui permette de gérer avec excellence toutes les candidatures et apporter une expérience candidat irréprochable à l'ensemble des personnes aspirant à travailler pour le groupe. Nos équipes RH sont présentes dans plus de 70 pays à travers le monde, chaque pays ayant ses propres pratiques et particularités dans ses méthodes de recrutement. **En 2014, un audit mené par l'équipe internationale Acquisition de Talents révèle que plus de 80% des pays n'utilisent pas l'ATS dans leurs**

**activités quotidiennes.** Ce chiffre agit comme un révélateur pour le groupe, confirmant que le moment du changement est arrivé !

Nous avons décidé d'interroger l'ensemble de nos recruteurs pays afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles l'outil actuel ne correspondait pas à leurs besoins. Cette démarche nous a permis de confirmer que notre outil ne nous permettrait pas de créer une bonne expérience utilisateur pour nos recruteurs, se répercutant directement sur la qualité de l'expérience candidat que nous étions en mesure de donner. Certaines difficultés sont ressorties de façon saillante : l'ATS n'était pas intuitif et chronophage pour les utilisateurs, en plus d'être très peu intégré à l'ensemble des autres outils digitaux que nous utilisons (LinkedIn, Facebook, Twitter,

etc). A partir de ce moment, nous avons décidé d'explorer en détails le marché des fournisseurs mondiaux d'ATS, afin de trouver la meilleure solution pour répondre à nos besoins au niveau global.

Nous avons défini 3 priorités dans le choix de notre nouveau système :

- Outils de reporting et d'évaluation (KPIs) intégrés, intuitifs et ergonomiques pour l'ensemble des besoins des utilisateurs
- Expérience utilisateur *user-friendly*, avec une navigation facilitée, des fonctionnalités rapides et flexibles
- Expérience candidat valorisant la communication, des relations professionnelles et personnalisées entre candidats et équipes RH

## RÉALISATION DU PROJET

Après avoir étudié le marché des entreprises proposant des alternatives d'ATS, nous avons contacté depuis Paris les huit premiers fournisseurs mondiaux. Nous avons démarré le projet avec un outil vierge et avec l'aide d'un développeur nous l'avons construit ensemble, petit à petit. Rapidement, notre équipe composée d'un spécialiste SIRH, d'un professionnel du digital et d'un membre de l'équipe Acquisition de Talents a identifié trois fournisseurs comme étant susceptibles de nous fournir le meilleur service. Etant donné que nous avons l'ambition de construire cette fois-ci un outil qui serait utilisé par nos recruteurs du monde entier, nous les avons impliqués dès le départ dans ce projet de changement. En juillet 2014, les fournisseurs short-listés nous ont présenté une première version test qui a été éprouvée et évaluée par 12 pays et 27 recruteurs, qui nous ont ensuite communiqué leur vote. Avec 21 votes, la proposition d'Avature se plaçait en tête de liste, nous avons un gagnant !

Après avoir officiellement sélectionné Avature, nous avons établi un échantillon de 12 recruteurs travaillant dans différents pays et ayant diverses expériences de recrutement pour les inviter à nous rejoindre sur Paris pour 3 jours. Nous avons monté un groupe de travail et avons passé en revue chaque détail imaginable pour ce nouvel ATS : *workflows*, rôles des acteurs dans le système, manière dont nous allions créer des offres, ajouter des utilisateurs ou encore communiquer avec nos candidats. C'est réellement au cours de cet atelier collaboratif que le nouvel ATS de L'Oréal a vu le jour : **un système créé par les recruteurs, pour les recruteurs.**

Le lancement s'est déroulé en deux phases : trois pilotes dans un premier temps, puis le reste du monde. Notre contrat nous liant à l'ancien ATS a expiré en juin 2015. A ce moment, nous avions exactement 5 mois pour déployer le système à travers le monde, procéder à la migration de nos données sur le nouveau système et former nos équipes.

Nous avons lancé nos trois pilotes en février : le Brésil, l'Allemagne et l'Inde. Pour le reste du monde, nous avons procédé à un découpage par zones. En 4 mois, nous avons formé plus de 300 personnes au nouveau système, sur plus de 45 sessions de formation, toutes organisées par deux chefs de projet et un spécialiste recrutement, avec bien entendu le support technique des équipes Avature sur toute cette période.

La deuxième semaine du mois de juillet 2015, nous étions fiers de dire que **les équipes L'Oréal du monde entier utilisaient désormais Avature en tant qu'ATS principal.**

*Un système créé par les recruteurs, pour les recruteurs*

La deuxième phase de notre projet, que nous avons baptisée « Lune de Miel », a commencé à cette période, avec une phase d'adoption durant laquelle nous avons assisté et conseillé individuellement chaque pays afin d'adapter au mieux le système aux particularités des besoins de chacun. Les équipes ont rapidement gagné en indépendance et nous avons pu établir plus de contact

avec les équipes gérant l'adoption et le service client. Il est important de souligner qu'un excellent service fourni par le service client était une condition indispensable pour le succès de notre projet. Main dans la main, avec l'équipe d'Avature responsable de l'Adoption, nous avons construit la phase post-lancement à l'aide de différents outils que nous allions peu à peu rattacher à l'ATS, en ayant pour cap de construire pour le futur un véritable outil CRM pour le recrutement.

## DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Cette aventure fut un véritable challenge pour nos équipes, car nous n'avions qu'un tout petit effectif pour déployer, mener le projet et analyser les besoins de nos équipes. En juillet, nous n'étions plus que deux à dérouler le projet, et sur août, une seule personne à temps plein.

Nous avons tenté de développer un outil de service d'assistance pour nos utilisateurs, que nous avons appelé Sales Force, mais cet outil était si chronophage que nous avons dû retourner à un service d'assistance par email.

En parallèle de notre changement d'ATS, nous avons changé de site de recrutement pour le groupe. Un retard sur ce second changement nous a mis en difficulté et a entraîné de nombreux dysfonctionnements sur notre portail de recrutement. Les délais étaient tellement courts sur ces deux projets qu'il fut assez difficile de délivrer les produits finaux à temps.

Enfin, il n'est jamais aisé de transformer les pratiques, habitudes et usages d'une entreprise, et de plusieurs centaines de personnes au

sein d'une entreprise. Comme pour tout projet de transformation, nous avons dû faire preuve de pédagogie, de patience, et de négociation pour travailler petit à petit sur certaines réticences au changement. Il ne s'agissait pas seulement de l'aspect technique du projet, mais également de tout l'accompagnement des pays, même minoritaires en nombre, qui n'utilisaient pas d'ATS, ou un autre type d'ATS que celui que nous avions précédemment. Nous les avons accompagnés dans ce changement jour après jour, pour surmonter les difficultés rencontrées et promouvoir sans cesse les améliorations que ce nouveau système pouvait leur apporter, quand certains d'entre eux n'avaient jamais été convaincus par notre ATS précédent.

## RÉSULTATS

Aujourd'hui, nous avons un nombre record de personnes qui utilisent régulièrement le nouvel ATS : 80% des pays où nous l'avons lancé l'utilisent comme outil principal. Bien entendu, notre objectif demeure une utilisation par 100% des pays, et pour cela, nous allons continuer à promouvoir, adapter et customiser notre offre auprès des recruteurs en ayant l'ambition de pouvoir demain partager l'ensemble de nos données, candidats, activités et projets. C'est ce travail communautaire, et ce langage commun via un outil partagé qui nous permettront d'avancer.

## FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Plusieurs améliorations, évolutions ou ajouts sont en cours de développement ou de lancement :

- Un outil de cooptation va prochainement être accessible à tous sur la plateforme. L'ensemble de nos

employés pourront recommander leurs contacts, ce qui s'avère être souvent un canal de recrutement extrêmement qualitatif.

- L'ensemble des agences avec lesquelles nous collaborons vont être rattachées au portail, afin de faciliter la communication, l'envoi de candidats pour les agences et de besoins pour l'entreprise.

- Les outils de reporting sont déjà nombreux via le nouvel ATS, alors qu'une minorité de nos recruteurs les utilisaient (et en comprenaient le fonctionnement) sur l'ancien système. Nous cherchons toujours à les améliorer aujourd'hui, pour que chaque pays puisse analyser sa performance avec les données et les graphiques les plus pertinents pour ses besoins.

- Un outil de gestion de la mobilité interne va être lancé l'année prochaine, afin de réunir sur le même espace l'ensemble des recrutements externes et des mobilités internes au sein du groupe.

- Un portail de gestion événementielle va être ouvert très prochainement. Ce portail simplifiera l'activité de nos recruteurs, en leur permettant par exemple d'inviter des candidats à un assessment center directement via la plateforme, avec tous les détails de l'événement, et en recevant la réponse du candidat sur le même espace. Il sera également possible d'inviter des candidats lors des forums et salons à s'inscrire directement, simplement en inscrivant leurs coordonnées. Ainsi, cela nous permet d'éviter la déperdition d'informations (CV papier perdu, contacts égarés ou encore reporting de fin d'année qui exclut une part significative de l'activité qui n'est pas digitalisée). La digitalisation est en marche chez L'Oréal, et les choses avancent très vite !

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, notre nouveau site de recrutement vise à améliorer et faciliter la navigation, en permettant d'optimiser l'expérience candidat que nous proposons. A cet égard, les candidats mettent aujourd'hui deux fois moins de temps à postuler à une offre : en moyenne 10 minutes contre 20 auparavant !

## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Aujourd'hui, nous avons un système dans lequel **toutes les informations sont partagées entre utilisateurs**, dans lequel une ergonomie optimale nous permet de fusionner des doubles profils de candidats afin d'optimiser l'organisation de notre data.

**Nous avons la possibilité de créer des profils de candidats de 3 façons différentes :**

- à partir des informations que le système scanne sur un CV,
- en utilisant les fonctionnalités d'une Dropbox, ce qui nous permet d'envoyer simultanément une vingtaine de CV pour créer des profils,
- en exportant des profils LinkedIn qui sont créés dans Avature en 5 secondes à peine. Ces possibilités constituent une véritable innovation dans le travail quotidien des recruteurs.

A partir de l'outil, nous pouvons très simplement créer, partager et poster des offres d'emploi non seulement à destination de notre site internet de recrutement, mais également différents réseaux sociaux professionnels tel que LinkedIn. Cette amélioration de **l'intégration de plateformes externes** est

indispensable pour donner de la visibilité à nos besoins et répondre à la modernisation des outils à disposition du recruteur.

L'ATS possède une option « **recherche avancée** » qui permet de naviguer dans l'ensemble de la base de données de L'Oréal et des sites d'offres d'emploi (il suffit simplement de les relier à Avature).

A tout moment, il est possible de demander à un candidat de remplir un formulaire qui est directement envoyé sous forme de lien, accessible en un clic. Toutes les informations recueillies sont instantanément enregistrées sur le profil du candidat !

Il nous est désormais possible de configurer des questionnaires qui sont soumis aux candidats lorsqu'ils postulent, afin de filtrer automatiquement les candidatures. Le système gère alors de façon 100% autonome l'envoi d'un email de rejet de candidature, envoyé 7 jours après. Cette fonctionnalité nous fait avancer à grands pas dans notre ambition de proposer une expérience candidat excellente pour demain : **une réponse rapide, exacte, et pour chaque candidature qui nous est envoyée**. Il nous est possible de définir pour un ensemble de candidatures une date de rejet, nous faisant ainsi économiser du temps par rapport à la démarche du « un par un ».

**Le système nous permet par ailleurs de créer des listes de personnes ou offres en additionnant des critères de recherche en suivant la logique de la méthode Boolean**, qui permet d'utiliser des conjonctions telles que « ET » et « OU » afin d'affiner les résultats. Les résultats de recherche peuvent être exportés en un clic sur Excel, et ils sont automatiquement actualisés !

Fonctionnant sur un système de tag, chaque offre est aisément traçable dans le système, et ce pour l'ensemble de nos recruteurs. Ainsi, malgré le volume impressionnant d'offres créées dans le système, l'outil évite toute confusion et permet de rechercher les candidats intéressants dans des offres similaires, en sélectionnant un tag commun. Pour les recruteurs, c'est donc une véritable mine d'or qui leur est proposée, leur permettant d'avoir **une visibilité sur nos talents et candidats à travers le monde entier**.

**Par ailleurs, pour nos candidats, il est désormais possible d'actualiser ses informations personnelles et ses documents à tout moment**. De cette façon, notre base de données suit en temps réel les évolutions de nos candidats, ce qui révolutionne les possibilités offertes par les profils en vivier.