

Initialement publié en langue anglaise, dans le rapport d'octobre 2020 de Josh Bersin, intitulé Talent Acquisition at scale.

L'acquisition de talents à grande échelle :

Avature donne
le rythme

L'acquisition de talents à grande échelle : Avature donne le rythme

L'acquisition de talents représente l'une des activités les plus complexes de l'entreprise. Les entreprises recherchent en permanence de nouveaux collaborateurs et aujourd'hui, le défi s'avère plus dynamique que jamais. Non seulement tous les emplois ont été métamorphosés par la pandémie, mais les entreprises délocalisent des emplois dans de nouvelles villes, modifient les fonctions des rôles afin de s'adapter à de nouveaux modèles d'activités quasi autonomes, et sont en concurrence permanente pour des compétences très demandées telles que l'IA, la cybersécurité (le rôle le plus demandé en informatique), l'ingénierie logicielle, ainsi que de nombreux rôles dans le domaine scientifique, dans le secteur de la prestation des soins de santé, et les activités fonctionnelles.

Et le recrutement est une fonction hautement stratégique. Il ouvre non seulement la voie à la croissance, mais il crée aussi une marque sur le marché, en invitant les meilleurs à rejoindre l'entreprise et en créant une expérience qui non seulement attire des personnes formidables, mais renforce également la culture d'entreprise.

Les plates-formes technologiques sont fragmentées

La technologie joue un rôle majeur. Si vous considérez le processus comme étant une chaîne d'approvisionnement, alors on pourrait penser que l'acquisition de talents s'apparente à une application ERP. Mais cela s'avère bien plus complexe.

Nous avons besoin d'outils pour faire de la promotion et attirer des candidats issus de nombreuses sources ; rechercher et communiquer avec les candidats ; planifier des visites et des événements sur les campus universitaires ou les écoles supérieures ; gérer les recommandations émanant des employés et d'autres

personnes ; évaluer, faire passer des entretiens vidéo et tester les personnes ; et gérer les entretiens, la vérification des antécédents, la création d'offres d'emploi, le recrutement de travailleurs indépendants, et enfin l'accueil. Si bien qu'aujourd'hui, une nouvelle exigence a fait son apparition : des outils favorisant la mobilité interne des talents par le biais d'un marché de talents.

La fonction recrutement a recours, en moyenne, à plus de 20 systèmes différents et à mesure qu'elles sont assemblées, les opérations deviennent complexes, les données sont difficiles à gérer, et l'expérience utilisateur devient délicate pour les employés, responsables, recruteurs et candidats aux emplois.

Par ailleurs, l'innovation continue d'affluer. Des dizaines de startups se créent chaque année dans le domaine de l'acquisition de talents. Les entreprises émergentes sont celles qui sourcent des candidats de manière unique, fournissent des réseaux de talents de personnes spécialisées, vendent de nouveaux outils de test et d'évaluation et proposent des outils d'IA pour les analytiques et la communication avec les candidats. L'écosystème technologique pour l'acquisition de talents est devenu si complexe que la plupart des grandes entreprises disposent d'une équipe technologique dédiée aux systèmes d'acquisition de talents.

Le marché est tellement immense qu'il attire ainsi des centaines de fournisseurs et des milliards de dollars de capital-risque. De manière générale, les entreprises de ce marché entrent dans les catégories du sourcing, de l'évaluation et des tests, des entretiens vidéo, de la gestion des relations avec les candidats, de la vérification des antécédents, de la planification des entretiens et de la gestion des offres, de l'accueil et des analytiques.

Avature : Un acteur unique sur le marché

Au fil des années, de nombreux fournisseurs ont tenté de créer des plate-formes d'acquisition de talents de

bout en bout, souvent avec un résultat mitigé. Taleo a été l'un des premiers leaders, mais ayant pris du retard par rapport aux autres innovateurs, il appartient désormais à Oracle. Kenexa a construit et acquis de nombreux outils mais n'a pas pu suivre le rythme et l'entreprise a finalement été rachetée par IBM (pour finir par pratiquement fermer). L'entreprise Lumesse a été rachetée par Saba puis Cornerstone ; PeopleClick a été racheté par PeopleFluent puis LTG. JobVite a fusionné avec RolePoint et Canvas. Des vendeurs comme Greenhouse et bien d'autres continuent d'essayer de suivre le rythme.

Comment expliquer de telles fluctuations ? Ces produits nécessitent de profonds investissements en recherche et développement, ainsi que de l'innovation en continu et une grande expertise dans le domaine.

Les fournisseurs ERP tels qu'Oracle, Workday, SAP, Ultimate et ADP construisent tous des systèmes, mais connaissent également des difficultés à suivre. Même les fournisseurs très performants et axés sur la question (iCims et autres) peinent à garder une longueur d'avance. L'aspect fluctuant est également présent, car les leaders de l'acquisition de talents dans les entreprises mondiales continuent de remplacer les plate-formes pour obtenir davantage de fonctionnalités.

Les capacités d'adaptation du système représentent un problème majeur. Lorsqu'une entreprise commence à modifier, adapter et étendre ses pratiques de recrutement, il y a toujours de nouveaux workflows, des règles métier et des rapports à ajouter.

Le recrutement n'est pas un processus transactionnel, il s'agit plutôt d'un flux continu, la plate-forme doit donc être adaptable et facilement modifiable. Cela signifie que l'architecture doit être construite autour d'un moteur de workflow, qui peut être configuré par les utilisateurs et personnalisé pour chaque entreprise.

Avature a été créé à cette fin. Élaboré à l'origine comme un système de relations entre candidats, Avature a été conçu dès le départ pour évoluer. Le fondateur a très vite compris que le processus de communications des candidats était hautement configurable, c'est ainsi qu'il a construit un système facile à configurer, à adapter et à modifier. Maintenant qu'Avature a étendu ses activités à tous les domaines de l'acquisition de talents (depuis le sourcing jusqu'aux entretiens vidéo, en passant par la planification, l'intégration et même la mobilité interne des talents), leur plate-forme s'est imposée comme l'une des plus adaptables du marché. Et cela signifie qu'ils peuvent évoluer.

Trouver d'excellents candidats	Faire venir des candidats dans l'entreprise
Annonces	Créer des demandes d'emploi avec les responsables du recrutement
Sourcing	Maintenir la visibilité du pipeline
Évaluation	Évaluer les candidats de façon stratégique
Sélection	Créer des offres d'emploi concurrentielles
Évaluation de préembauche	Vendre aux candidats l'entreprise et l'emploi
Entretien	Vérifications des antécédents et des références
Événements universitaires	Clôturer un nouveau recrutement
Communications des candidats	Processus d'accueil et formation
Analyse des sources, annonces, expérience	Analyse des performances des recrues

Figure 1 : Exemples de besoins fonctionnels en acquisition de talents

Les clients déploient Avature pour de nombreuses applications en AT

J'ai discuté avec de nombreux clients d'Avature et j'entendais sans cesse la même chose. Ces entreprises se servaient auparavant d'outils de fournisseurs tels que Taleo ou iCims, mais les systèmes leur semblaient toujours restrictifs à certains égards. Imaginez que vous vouliez embaucher des personnes dans un autre pays, et que vous mettiez en place une équipe de recrutement locale. L'équipe nécessitera un support linguistique, ainsi que du marketing candidat personnalisé, des prospects uniques, des champs personnalisés et des tableaux de bord pour responsables du recrutement, des workflows simplifiés et toutes sortes de rapports spécifiques au marché local. Alors, que se passerait-il si une pandémie mondiale venait à bouleverser soudainement vos processus de recrutement et d'embauche ?

Avature vous permet de créer vous-même cette solution personnalisée. Comme vous le découvrirez dans les exemples ci-dessous, la création de ces applications ne nécessite aucun travail de la part du service informatique. Le système lui-même est conçu pour que tout un chacun soit en mesure d'ajouter de nouveaux champs, créer un workflow, concevoir un nouvel écran ou nouveau portail, créer un rapport et diverses approbations de responsables, configurer des alertes, et définir des seuils et autres règles opérationnelles.

Le marché du recrutement est similaire au marché global de la gestion du capital humain (HCM). Tandis que des fournisseurs tels que Workday, SAP, Oracle et ADP tentent de créer des solutions de bout en bout, les entreprises ont cruellement besoin d'applications pour les employés qui soient personnalisées et compatibles avec les workflows, de sorte qu'elles achètent désormais ServiceNow en tant que couche intermédiaire.

Avature, tout comme ServiceNow, peut être configuré pour pratiquement tout faire et dispose à présent de toutes les fonctionnalités essentielles requises par les grandes entreprises. En réalité, j'ai entendu, au cours de tous mes entretiens, le même récit selon

lequel avec Avature, les responsables de l'AT étaient à présent en mesure de faire presque tout ce qu'il fallait pour modifier le système, sans avoir à embaucher un ingénieur ou un fournisseur.

Cisco

Cisco a environ 15 000 postes à pourvoir chaque année. Compte tenu des changements rapides survenus dans les activités de Cisco (les gammes de produits comme WebEx connaissent une croissance exponentielle), ce pipeline de recrutement est toujours actif, en constante évolution et toujours essentiel. L'équipe des opérations RH utilise désormais Avature pour l'ensemble du processus de recrutement et a étendu ses capacités de workflow pour automatiser la gestion des relations avec les candidats et gérer les « médaillés d'argent » (d'excellents candidats qui n'ont pas obtenu le poste, mais avec lesquels Cisco souhaite rester en contact). Ce workflow permet à Cisco de promouvoir de nouveaux emplois auprès de ces candidats, car il y a souvent de nouvelles opportunités qui sont susceptibles de trouver preneur parmi ces personnes hautement qualifiées. Cisco a également recours à Avature pour gérer les anciens élèves (alumni) et automatiser les communications et les feedbacks continus pour ce segment de talent indispensable.

Les outils de workflow d'Avature permettent à Cisco de gérer de nombreux segments de talents : candidats externes, candidats internes et recrutés cadres. L'instance de recrutement de cadres est distincte pour préserver la confidentialité, mais elle se sert également de la flexibilité d'Avature dans la gestion des processus. En matière de candidats internes, Cisco s'est avéré être pionnier dans la stratégie de mobilité interne, et a encouragé les personnes à se déplacer en interne, pendant de nombreuses années. En conséquence, 40 % des demandes ouvertes sont désormais pourvues par des candidats internes, ce qui représente un très fort pourcentage.

Dans la mesure où la plate-forme est extrêmement flexible, la mise en œuvre ne consiste pas à « activer le système », mais plutôt à parcourir vos processus, puis à les « activer » dans Avature. Cisco utilise Webex pour les entretiens vidéo et virtuels, Outlook pour la planification des entretiens, HackerRank pour les évaluations techniques, et un chatbot tiers, l'ensemble étant intégré dans le workflow Avature.

L'expérience candidat et responsable du recrutement est également gérée par Avature. Dans la mesure où certains responsables du recrutement n'embauchent pas de façon régulière, l'interface doit être simple et facile à utiliser. Pour les candidats, Avature est utilisé pour gérer une grande variété de sites carrière qui aident les candidats à trouver l'emploi adapté, au sein des vastes activités métier que compte l'entreprise Cisco.

L'un des plus grands avantages que présente Avature est son extensibilité. L'équipe opérationnelle de Cisco est constamment sollicitée par les services RH pour mettre en œuvre de nouveaux workflows (nouvelles approbations managériales, nouvelles évaluations de poste, rôles en collaboration externe, embauche en fonction des compétences) et dans presque chacun des cas, Avature peut être reconfiguré pour répondre à ces besoins. La personne avec laquelle je me suis entretenu a déclaré à propos du système : « Il n'y a rien qu'Avature ne puisse faire. »

Pour finir, l'équipe Cisco a trouvé Avature agile et réactif face à ses besoins, avec l'ajout de nouvelles fonctionnalités de manière régulière. L'année dernière, Cisco a accueilli un groupe de clients Avature, afin d'échanger sur les besoins en acquisition de talents, et l'équipe a trouvé que le réseau de clients Avature constituait encore un avantage lié à cette relation.

Siemens Energy

Siemens Energy fournit des solutions de construction et d'énergie dans le monde entier, comptant environ 90 000 employés, et dont le chiffre d'affaires est

supérieur à 28 milliards d'euros. Alors que l'entreprise continue de croître et de faire évoluer cette activité, l'équipe d'acquisition de talents veut s'assurer que son recrutement est stratégique, hautement optimisé, évolutif et élaboré autour d'une marque employeur forte.

Comment Siemens a-t-il opté pour Avature ? Le directeur de l'acquisition de talents, Mike Brown, a estimé qu'il n'avait jamais vu de système aussi complet, intégré et configurable que celui d'Avature. Siemens était initialement à la recherche d'un système CRM, mais lorsque l'équipe d'AT a examiné la fonctionnalité d'Avature, elle s'est rendu compte qu'il était possible d'automatiser et d'intégrer l'intégralité du processus global. Mike estime qu'Avature est l'un des fournisseurs aux méthodes les plus consultatives avec lesquels il a travaillé. À l'instar de Cisco, l'équipe d'AT de Siemens a constaté qu'Avature restait au plus près, les aidait à définir les processus dont ils avaient besoin, et leur montrait la façon de créer ces workflows au sein d'Avature.

Quand j'ai interrogé Mike à propos du principal avantage d'Avature, il a répondu que cela se résumait à deux éléments, tous les deux axés sur le passage de l'approche AT qui consistait à « post and pray » (on publie l'annonce et on attend en croisant les doigts) à une celle de « seek and sell » (on cherche le bon candidat et on « vend » le poste). En premier lieu, Siemens doit alléger l'activité des recruteurs afin qu'ils « vendent Siemens » aux candidats. Ainsi, Avature simplifie leur journée, ce qui permet à ces derniers de se concentrer sur l'écoute des candidats afin de les convaincre que Siemens est le choix parfait. Comme de nombreux leaders en AT me l'ont affirmé, les bons recruteurs attirent les bons candidats. Deuxièmement, Mike pense qu'Avature offre aux recruteurs, aux candidats et aux responsables du recrutement la bonne expérience, visant à ce qu'ils se sentent tous engagés, informés et impliqués dans le processus.

Avant Avature, les responsables devaient saisir près de 35 renseignements différentes avant de créer une

offre d'emploi. Désormais, il suffit au responsable du recrutement d'ouvrir une « demande de recrutement » via un portail et de simplement spécifier le titre et l'emplacement du poste. Le recruteur s'entretient ensuite avec le responsable du recrutement et complète toutes les informations nécessaires. Les recruteurs sont alignés par unité commerciale et par fonction, de sorte qu'ils apprennent à parfaitement se familiariser avec les emplois et les responsables du recrutement.

Une fois la demande ouverte, les responsables du recrutement peuvent utiliser ce même portail pour suivre la progression de l'embauche en temps réel, ce qui permet au recruteur, au partenaire commercial RH et au responsable du recrutement de rester bien alignés tout au long du processus. Cela offre la possibilité au recruteur de gérer un processus doté d'une technologie d'entretiens vidéo intégrée, des outils d'édition de poste, et des outils de sourcing LinkedIn.

Aujourd'hui, chaque recruteur dans le monde a accès aux données dont il a besoin pour visualiser toutes les activités clés et partager des pipelines mondiaux. Autrement dit, les recruteurs peuvent collaborer rapidement sur des projets de recrutement ou sur des candidats et même travailler ensemble sur une demande de poste niveau senior. Dans la mesure où le CRM et l'ATS sont intégrés, les recruteurs visualisent les campagnes, les candidats et tous les processus associés au sein d'un seul et même système.

Maintenant que le système est entièrement implémenté, Siemens a recours à Avature pour le sourcing, les recommandations, la gestion des événements, la planification des entretiens, ainsi que pour le processus complet de suivi des candidats. Aujourd'hui, Siemens emploie plus de 40 000 personnes par an dans le monde, dont la gestion est effectuée par Avature. La prochaine étape consiste à collaborer avec Avature sur le recrutement de travailleurs occasionnels, qui est actuellement gérée par Fieldglass.

L'Oréal

Aux États-Unis L'Oréal recrute et déplace environ 1 200 profils seniors par an dans les activités du groupe ; l'entreprise compte plus de 30 recruteurs et environ 120 professionnels des ressources humaines au total. Le recrutement comprend tous les rôles de l'entreprise, dont les rôles de la vente, d'informatique, de direction des opérations, et d'ingénierie. La société a eu affaire à Kenexa (acquis par IBM) et PeopleFluent (anciennement Peopleclick), et a utilisé Encore, une solution sur site pour la gestion des relations avec les candidats. En 2014, la société a effectué une transition globale vers Avature, car ces autres solutions se laissaient distancer sur le marché.

Avature est désormais devenue la plate-forme de L'Oréal pour l'intégralité de l'acquisition de talents. Ce que les responsables de l'AT apprécient chez Avature, c'est la possibilité de personnaliser facilement le système ainsi que ses capacités de reporting.

Avant de mettre en œuvre Avature, des semaines ou des mois étaient nécessaires pour rassembler les données et générer des rapports qui s'avéraient rapidement obsolètes par la suite. Dans Avature, les mêmes rapports sont tous en temps réel et peuvent être partagés avec les responsables du recrutement, les recruteurs ou tout autre membre de l'entreprise pour contribuer à la prise de décision. Dans la mesure où Avature est une plate-forme intégrale, L'Oréal a désormais accès aux données à chaque étape du processus, et l'équipe a la possibilité d'analyser l'acquisition de talents plus en détail.

La société utilise également Avature pour suivre la diversité de genre et ethnique tout au long du processus de recrutement, ainsi que pour trouver des domaines où des changements en matière de mixité sont susceptibles d'avoir lieu. Par exemple, un responsable AT peut examiner la diversité par campagne publicitaire, source, recruteur, responsable du recrutement, rôle, géographie ou société source.

Cela permet à l'équipe de modifier ses investissements en matière de recrutement, afin d'améliorer continuellement la diversité, la qualité des candidats et les coûts d'embauche.

Parce qu'Avature est facile à utiliser, L'Oréal a habilité ses recruteurs à effectuer eux-mêmes une grande partie de cette analyse. Quelques jours seulement sont nécessaires aux recruteurs pour apprendre à utiliser le système et ils deviennent très rapidement efficaces, se servant d'Avature comme d'une boîte à outils.

Et lorsque L'Oréal décide de capturer des informations supplémentaires auprès des candidats, Avature donne la possibilité à l'entreprise de joindre des formulaires pour poser de nouvelles questions, personnalisées par poste, lieu ou niveau. Cela permet à L'Oréal d'améliorer considérablement sa stratégie de pipeline pour cibler le recrutement vers des audiences uniques. Le système permet également aux recruteurs de poser aux candidats des questions d'autosélection importantes telles que « À quelle période souhaitez-vous déménager ? », ce qui rend son ciblage encore plus efficace au fil du temps.

Conclusion : Une technologie de l'acquisition de talents qui évolue

Je suis un analyste dans ce domaine, et je n'ai aucune raison d'avantager un produit plus qu'un autre. Pendant de nombreuses années, j'ai observé des sociétés de recrutement et j'ai été étonné de l'innovation fonctionnelle et de l'aspect approfondi de leurs produits, pour découvrir plus tard que l'entreprise a été rachetée par un fournisseur plus important. La raison de tout cet aspect fluctuant s'explique par trois éléments uniques qui caractérisent l'acquisition de talents (proches du L&D) :

- Haute complexité avec de nombreux workflows et des besoins fonctionnels
- La nécessité de la personnalisation, propre à chaque client

- Des exigences en constante évolution au fur et à mesure que l'entreprise cliente grandit et évolue

L'une des raisons pour lesquelles Avature a été en mesure de créer une plate-forme configurable et évolutive est que la société est privée et appartient toujours à son fondateur, Dimitri Boylan. Dimitri a une vision commerciale à long terme, et il est disposé à créer une plate-forme (et non un produit) qui évolue. Au cours des cinq dernières années, Avature a entièrement développé le marketing relationnel avec les candidats, les entretiens vidéo, le suivi des candidats, la mobilité interne, l'architecture des compétences et des postes, ainsi que des outils de reporting, d'accueil, etc. À bien des égards, il s'agit aussi d'un système de gestion des talents configurable ; Dimitri et ses équipes construisent également des fonctionnalités autour des objectifs, ainsi que des performances et de l'apprentissage.

Bien que je sois conscient que de nombreuses entreprises s'en sortent plutôt bien avec les autres produits du marché, le mélange singulier d'adaptabilité, de flexibilité et de facilité de configuration et d'utilisation d'Avature représente une offre tout à fait unique. Je vous invite à réfléchir à ces enjeux lorsque vous examinez les plate-formes RH pour votre entreprise.

À propos de Josh Bersin

Josh Bersin est analyste, éducateur et leader d'opinion de renommée internationale qui se focalise sur le marché mondial des talents et les problématiques qui impactent les effectifs des entreprises à travers le monde. Il étudie le monde du travail, les RH et les pratiques en matière de leadership, ainsi que le vaste marché des technologies des talents.

Il a fondé Bersin & Associates en 2001, afin de fournir des services de recherche et de conseil axés sur l'apprentissage en entreprise. Au cours de la décennie suivante, il a étendu ses activités relatives au domaine de l'entreprise, pour inclure les RH, la gestion des talents, l'acquisition de talents et le leadership. Il a vendu l'entreprise à Deloitte en 2012, lorsqu'elle est devenue Bersin™ by Deloitte. Bersin a quitté Deloitte en 2018.

En 2019, Bersin a fondé la Josh Bersin Academy, la première académie mondiale de développement pour les professionnels RH et les talents et un agent de transformation pour les organisations RH. L'Académie propose des programmes en ligne riches en contenu, une bibliothèque d'outils et de ressources soigneusement organisée, et une communauté mondiale qui aide les professionnels RH et des talents à se tenir informés des tendances et des pratiques nécessaires pour favoriser le succès organisationnel dans le monde du travail moderne.

Bersin est fréquemment présent dans les articles portant sur les talents et l'entreprise, publiés notamment dans Forbes, Harvard Business Review, HR Executive, FastCompany, The Wall Street Journal, et CLO Magazine. Blogueur populaire suivi par plus de 800 000 abonnés sur LinkedIn, il participe régulièrement en tant que conférencier aux événements relatifs au secteur qui ont lieu à travers le monde.

Son parcours académique se compose notamment d'un BS en ingénierie obtenu à l'Université Cornell, d'une maîtrise en génie de l'Université de Stanford et d'un MBA de la Haas School of Business de l'Université de Californie, à Berkeley.

