

Pour recruter, des entreprises en appellent au réseau de leurs propres salariés

Face à la pénurie de candidats, la cooptation est utilisée pour pourvoir des postes vacants

Qu'il s'agisse de recruter des chauffeurs, des infirmiers, des commerciaux ou des consultants, les entreprises font feu de tout bois pour trouver des candidats. Dans un contexte de tensions sur le marché du travail, elles (re) découvrent la cooptation, technique consistant à faire appel au réseau de leurs propres salariés dans l'espoir de dénicher de bons profils.

Pour nombre d'entreprises, l'outil n'est pas nouveau. Ainsi, au sein du groupe Up, qui propose des solutions de paiement à destination des salariés et des citoyens (titres-repas, chèques-cadeaux...), « la cooptation s'est toujours pratiquée, mais de façon informelle. L'idée est que, comme on se connaît, on se fait confiance, ce qui est très important dans une coopérative comme la nôtre où le collectif est fondamental », explique Virginie Linard, directrice

des opérations de ressources humaines (RH) et expérience collaborateur France.

Puis l'entreprise a grossi et la pratique s'est délitée. « Mais, depuis le début de l'année, nous avons décidé pour faire face à notre besoin en recrutement de commerciaux – qui sont des métiers pénuriques – d'en faire un outil de motivation en interne. Nos salariés sont nos meilleurs ambassadeurs. » Autre secteur durement touché par les pénuries de main-d'œuvre : celui de la santé. Ce qui a décidé le Groupe hospitalier Paris Saint-Joseph à mettre en place, dans le cadre d'un accord avec les syndicats, un programme de cooptation afin de pourvoir les emplois en tension : infirmier de bloc opératoire, infirmier anesthésiste, manipulateur en électroradiologie médicale, kinésithérapeute, médecin anesthésiste... L'opération, commencée en avril 2021, s'étendra jusqu'à la fin de l'année.

« Un levier pertinent »

La Régie autonome des transports parisiens (RATP) a également mis en place des dispositifs de cooptation : fin août, pour les chauffeurs de bus et, mi-octobre, pour les métiers de conducteur et d'agent de station et de gare. « Nous avons ajouté une nouvelle corde à notre arc pour élargir notre vivier de candidats », explique Rozenn Boëdec, responsable RH du département services et espaces multimodaux de la RATP.

« La cooptation est un levier de recrutement particulièrement pertinent, estime Mathilde Le Coz, DRH de l'entreprise d'audit Mazars et présidente du Lab RH, pas en volume, mais en performance. Le recrutement est plus qualitatif. » A ce jour, 15 % des recrutements de Mazars sont réalisés par ce biais, l'objectif étant d'atteindre de 25 % à 30 %.

« Nos clients parlent de recrutements "fiabiles", c'est-à-dire de qualité », explique César Recher, cofondateur de Basile (groupe HelloWork), solution de recrutement par cooptation, qui compte une cinquantaine de clients dont Safran, Bouygues,

La RATP a mis en place un dispositif de parrainage pour les chauffeurs de bus et agents de station et de gare

Etam... « Ils constatent d'avantage de validations de la période d'essai, et les personnes ainsi recrutées restent plus longtemps dans l'entreprise. Plus de 60 % des candidats cooptés passent des entretiens et le taux d'embauche moyen est de 15 %. L'économie de temps, et donc d'argent, est importante. » « La cooptation est le gage d'une intégration réussie car la personne cooptée partage les mêmes valeurs », poursuit Virginie Linard du groupe Up.

La méthode permet aussi d'avoir accès au marché « caché ». « Le principal atout est de nous permettre de capter des profils expérimentés qui ne sont pas en recherche active d'emploi et qui ne scrutent donc pas les offres », explique Mélanie Gobin, directrice du recrutement d'Accenture France, dont quelque 20 % des recrutements sont faits par cooptation.

Ce « sourcing » aux airs de parrainage fait l'objet de récompenses. Le groupe Up a fait le choix de verser le même montant à tous les coopteurs, dans un « esprit coopératif », souligne Virginie Linard : 500 euros en chèque-cadeau à la fin de la période d'essai de la personne recrutée.

Pour le moment, cette prime concerne uniquement les recrutements en CDI. Pour chaque nouvelle recrue pour le département services et espaces multimodaux de la RATP, l'agent à l'origine de la mise en relation touchera une prime de 200 euros, en deux fois : la première moitié au recrutement, la seconde à l'embauche définitive. Chez Accenture, les primes varient, selon l'expérience de la nouvelle recrue, de quelques centaines à quelques milliers d'euros.

par les références légales, mais les seniors sont avant tout des compétences, une source de savoir-faire, une adaptabilité. »

La chercheuse Annie Jolivet souligne l'intérêt à se pencher sur le recrutement des seniors, comme il se pratique couramment dans d'autres pays. Son propos est de libérer l'entreprise de la catégorisation par l'âge. En France, le marché du travail a beaucoup évolué : augmentation des emplois pénuriques, envolée des CDD pour recruter... « Il y a des secteurs, comme le transport scolaire ou l'immobilier, où on a déjà pris l'habitude de voir arriver des recrues tardivement sans que ça pose de problèmes », dit-elle. Certains s'y mettent depuis peu, parce qu'ils sont confrontés à la pénurie de candidats.

Christophe Le Bars, directeur général adjoint de Sup des RH, relate ainsi comment, dans le Massif du Vercors, un syndicat intercommunal est allé à la rencontre des seniors du territoire pour les recruter, faute de trouver leurs habituels travailleurs saisonniers. Pour faciliter le recrutement en fin de carrière, Korian, premier

Au Groupe hospitalier Paris Saint-Joseph, la prime de parrainage est de 1 000 euros pour une embauche à temps plein et au prorata pour un temps partiel, qu'il s'agisse d'un CDI ou d'un CDD de plus de trois mois. « Afin de booster le dispositif, depuis le mois de septembre et jusqu'à la fin de l'année, la prime de parrainage a été portée à 3 000 euros pour les postes particulièrement critiques : infirmier anesthésiste, infirmier de bloc opératoire et sage-femme », détaille Laurent Canaguier, le DRH, qui se montre quelque peu déçu des résultats. « Notre objectif était de 30 % des recrutements réalisés grâce à la cooptation, nous n'en sommes qu'à 17 %. Le démarrage de notre dispositif est récent mais j'y vois aussi une singularité culturelle liée au secteur de la santé », précise le DRH.

Pas de soupçon de piston

A côté des primes en espèces sonantes et trébuchantes ou des bons-cadeaux, César Recher note « le développement de récompenses de type responsabilité sociale des entreprises, via par exemple, le don à des associations ». « Une bonne politique de cooptation peut aller jusqu'à 30 % des recrutements, mais pas au-delà, avertit Mathilde Le Coz, car il pourrait y avoir un problème de manque de diversité. » La RATP balie ce risque : « Notre entreprise accueille des profils très hétérogènes, il n'y a pas de risque de clonage. » Quant aux soupçons de piston, « c'est impossible, car toutes les candidatures, qu'elles soient externes, internes, ou via la cooptation, sont traitées de la même façon », souligne Mélanie Gobin.

Pour Mathilde Le Coz, « le niveau de cooptation est un bon indicateur du sentiment d'appartenance des collaborateurs ». Virginie Linard y voit aussi beaucoup plus qu'un simple outil de recrutement : « Après la période de repli sur soi que nous avons vécue avec le confinement et le développement du télétravail, la participation au collectif est fondamentale. La cooptation répond à un problème d'engagement. » ■

MYRIAM DUBERTRAND

L'ARGOT DE BUREAU

CHRONIQUE PAR JULES THOMAS

L'« offboarding », ce n'est qu'un au revoir



En toute chose, c'est la fin qui est essentielle », clamait Aristote dans sa *Poétique*. Pourtant, l'imaginaire collectif ne retient des tristes fins en entreprise qu'un adieu bâclé : salarié licencié portant son carton d'affaires la mine déconfitée, pot de départ hypocrite à base de mousses tiède et de discours gémés...

L'« offboarding » veut être une solution à ces mauvais départs : complémentaire de l'« onboarding » – stratégie standardisée d'intégration des jeunes recrues de l'entreprise –, il désigne l'accompagnement d'un salarié sur le point de voguer vers d'autres horizons, qu'il s'agisse d'une fin de CDD, d'un départ en retraite ou d'un licenciement.

Le suivi commence mal : le mot désigne littéralement le fait de « se faire débarquer ». « C'est mal choisi, on devrait plutôt parler d'atterrissage en douceur, juge Jenny Gaultier, directrice générale du Mercato de l'emploi, un réseau de consultants en recrutement. Le mot d'ordre est de donner une vision claire au collaborateur qui s'en va. »

La feuille de route, simple et connue de tous, se traduit donc par une série de tâches, à réaliser par exemple durant le mois qui précède la fin de contrat. La communication en interne est un bon début : celui qui part prévient son équipe, ce qui brisera les tabous et permettra d'organiser la suite avec moins de stress (passation des missions aux successeurs, réattribution des tâches...).

L'aspect administratif est non négligeable : il ne faut rien oublier, de l'attestation Pôle emploi au badge d'accès, sans oublier ce message de rappel humiliant qui vous indique que vous perdrez vos accès à la boîte mail dans vingt, quinze, dix jours...

Un entretien de sortie, en face-à-face et standardisé, marque la fin du parcours. Attention, pas question de parachute doré pour les uns ou de planeur en plastique pour les autres, le packaging d'atterrissage est le même pour tous : un état des lieux officiel, où le partant donne son avis sur la boîte, qui lui offre en retour un « feedback ».

Quand le départ est contraint, à la manière d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), l'employeur pourra choisir – grand seigneur – d'offrir un bilan de compétences. Bien évidemment, le meilleur a été gardé pour la fin : le pot ! Tout, sauf organisé à la hâte, il mettra en scène tous les collègues de celui qui part, dans un timing cadré : apéritifs, discours, cadeau de départ et quelques pas de danse.

Mais à quoi bon remercier, par exemple, un salarié licencié pour insuffisance professionnelle ou un jeune cadre brillant qui file chez le concurrent ? Les amateurs d'offboarding répondent en deux mots : marque employeur. Dans le cas d'un départ en mauvais termes, le protocole peut éviter un scandale et relever une réputation en danger. Marcel, syndicaliste hargneux, sera acheté – pardon, félicité – avec un magnifique voyage aux îles Galapagos. La fin justifie les moyens. Jenny Gaultier vante les bienfaits de « l'effet boomerang » : 15 % des collaborateurs ont déjà réintégré une entreprise dans laquelle ils avaient déjà travaillé, selon WorkplaceTrends, un cabinet d'études RH américain. Il s'agit donc de garder le contact : avec un peu de chance, l'atterrissage en douceur n'aura été qu'une escale. ■

ANNE RODIER

De rares perspectives de recrutement pour les seniors

Les Rencontres RH du 8 novembre ont acté la nécessité de sortir de la catégorisation par l'âge

Les Rencontres RH

Les seniors, ça n'existe pas ! Il n'y a pas de seniors dans les entreprises, mais une pyramide des âges à surveiller. Ce n'est pas l'âge, mais une série de facteurs qui font qu'on continue à travailler. » C'est en ces termes qu'Annie Jolivet, chercheuse associée à l'IRES et au Centre d'étude de l'emploi et du travail (CEET), a introduit les Rencontres RH du 8 novembre. Ce rendez-vous mensuel de l'actualité RH, créé par Le Monde en partenariat avec ManpowerGroup et Malakoff Humanis, a réuni à Paris une dizaine de DRH pour débattre de la place des seniors dans l'entreprise, dans la perspective d'une éventuelle nouvelle réforme des retraites.

Au dernier bilan du ministère du travail, à fin décembre 2021, 56 % des 55-64 ans étaient en emploi, et plus précisément 75,1 % des 55-59 ans. Le décrochage intervient à l'approche des 62 ans, l'âge légal de départ à la retraite : pour les DRH, la question de l'em-

ploi des seniors se pose en d'autres termes : exposition à la pénibilité, transmission des compétences, départs progressifs.

Pour en parler, « la référence employeur est souvent 45 ans. Le ministère du travail avait indiqué cet âge non pas pour fixer un seuil, mais pour inciter les entreprises à anticiper la retraite et à mettre en place toute une série de mesures. Aujourd'hui, on peut travailler jusqu'à 67 ans. Mais on ne peut raisonnablement pas considérer que la fin de carrière s'étend de 45 à 67 ans ! », remarque Annie Jolivet.

Une source de savoir-faire

Le ministère du travail a fixé à 45 ans le début de la deuxième partie de carrière, l'Union européenne considère que les seniors ont entre 55 et 64 ans, et pour l'Assurance-maladie, on est ainsi qualifié à partir de 60 ans. « On n'a pas tous la même représentation, reconnaît Olivier Ruthardt. Pour le directeur général adjoint chargé des ressources humaines de Malakoff Humanis, leur valorisation passe par une inversion de nos représentations. Une des difficultés est que les entreprises sont guidées

d'entreprise, on peut avoir des salariés qui réduisent leur temps de travail sans toucher à leur couverture sociale », avance Franck Bodikian, DRH de ManpowerGroup. « A l'Agirc-Arcco, où 63 % du personnel a plus de 45 ans, on a mis en place des mesures comme le Compte épargne temps ou la retraite progressive, qu'on essaie d'encourager et qui permettent de partir plus tôt », explique le DRH Marc Landais. Chez Korian, Rémi Boyer précise qu'« à partir de 67 ans, il est possible de partir à la retraite dans les conditions du licenciement économique ».

Mais le « travailler autrement » est aussi abordé en termes de transmission des compétences, avec des dispositifs de mécénat

de compétences chez Thales, Vinci ou EDF ; de « collaboration intergénérationnelle chez Sodexo, Bouygues, Danone. Il y a beaucoup d'entreprises très engagées dans l'inter-générationnel », souligne Nathalie Louit, représentante de l'Association nationale des DRH.

Ces Rencontres RH se sont conclues sur une nécessaire régulation fine de l'équilibre entre les ressources et les contraintes pour le salarié tout au long de son parcours professionnel. Mais il est déjà acquis que « la plupart des dispositifs mis en place pour l'amélioration des conditions de travail profitent à tous les âges », insiste Annie Jolivet. ■

Ont participé aux Rencontres RH du 8 novembre : Franck Bodikian DRH ManpowerGroup ; Rémi Boyer, directeur des ressources humaines et de la RSE groupe de Korian ; Sylvie Diaz, DRH Sofibel ; Annie Jolivet, chercheuse associée à l'IRES et au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) ; Marc Landais, DRH Agirc-Arcco ; Christophe Le Bars, directeur général adjoint de l'école Sup des RH ; Nathalie Louit, consultante ANDRH ; Sylvie Oudin, vice-présidente des ressources humaines de Meetic ; Benoît Robin, Talent development manager de L-Acoustics group ; Anne Rodier, journaliste au « Monde » ; Olivier Ruthardt, DRH de Malakoff Humanis ; Robin Sappe, DRH d'Etam ; Gilles van Kote, directeur délégué du « Monde »