UEQG – Épisode 7 : Tracker son recrutement avec le reporting, avec Laura Chérubin

Robin Choy
Bonjour Laura, merci d'être sur Une Équipe Qui Gagne aujourd'hui. Alors aujourd'hui on va parler du reporting pour tracker son activité dans le recrutement et pour s'améliorer, puisqu'on ne peut améliorer que ce qu'on mesure. Bienvenue, merci d'être là. Est-ce que tu peux nous en dire un petit plus sur toi, sur ton parcours, ton expérience et un peu ton historique chez Mirakl en particulier ?

Laura Chérubin
Oui, bien sûr. Déjà, merci beaucoup Robin, bonjour à toutes et à tous. Moi c'est Laura, ça fait 5 ans que je fais du recrutement tech principalement. Le plus gros de ma carrière s'est fait chez Mirakl, parce que j'ai rejoint Mirakl en octobre 2018, en tant que tech recruiter, pour reprendre toute la partie recrutement tech tout simplement. Je remplaçais une personne qui partait donc j'ai repris le scope recrutement tech sur quasiment tous les profils qui travaillent de près ou de loin à la conception de nos logiciels.

Peut-être très rapidement ce qu'on fait en termes de logiciels : on fait des logiciels de marketplaces pour aider nos clients à passer d'un modèle e-commerce à un modèle marketplace, où ils peuvent onboarder des vendeurs externes pour également vendre leurs produits sur leur plateforme. Pendant à peu près deux ans, j'étais quasiment toute seule en interne à faire ce recrutement tech donc j'ai recruté auprès de presque toutes les équipes qui travaillent de près ou de loin à la conception et au déploiement des logiciels. Heureusement pour moi, l'équipe a grandi.

Robin Choy
Peut-être que tu peux reprendre les chiffres exacts ? Quand tu dis au début, quand tu étais toute seule chez Mirakl, c'était combien de personnes au total ? Et dans le recrutement il y avait qui d'autre aussi ?

Laura Chérubin
Alors quand je suis arrivée chez Mirakl, au total on était un peu moins de 200 dans le monde entier. Pour faire le parallèle, aujourd'hui on est quasiment 800.

Robin Choy
D'accord.

Laura Chérubin
Et dans l'équipe recrutement tech, quand je suis arrivée, j'étais toute seule parce que je remplaçais une personne qui partait. Au recrutement global, je ne sais plus exactement,

parce que sur les recrutements business, pareil, il n'y avait personne quand je suis arrivée. Il y avait peut-être une ou deux personnes aux US mais c'est vrai qu'on avait un petit peu moins de lien avec ces équipes-là donc je n'ai pas forcément de chiffres en tête. Mais on était deux ou trois maximum au recrutement à ce moment-là.

Robin Choy
Waouh ! Pour 200 personnes !

Laura Chérubin
Exactement, ouais. Je crois que je suis arrivée on était dans les 180.

Robin Choy
Ah ouais ! Généralement, le ratio qu'on voit c'est plutôt un recruteur ou une recruteuse pour entre 20 et 40 personnes, avec une moyenne à 30 personnes.

Laura Chérubin
Oui, là on n'y était pas.

Robin Choy
Intéressant du coup de voir… Donc tu arrives dans cette situation-là, et ensuite entre temps tu as vu l'équipe passer de 200 à 800, enfin de 180 à 800.

Laura Chérubin
C'est ça.

Robin Choy
Et l'équipe de recrutement, comment est-ce qu'elle s'est structurée ?

Laura Chérubin
Alors je suis arrivée en octobre 2018 sur la partie recrutement tech. On a une personne qui est arrivée en mars 2019, il me semble, pour prendre la partie customer success et une personne après qui est arrivée en septembre 2019 pour prendre la partie recrutement sales. Ensuite, les équipes ont principalement grandi sur 2020-2021 pour rejoindre le pôle tech, le pôle business et le pôle sales par la suite. Donc aujourd'hui dans le monde entier, au total, on est à peu près une petite vingtaine je pense de recruteurs, répartis sur ces 3 pôles.

Robin Choy
Et on est d'accord que chaque recruteur est recruteur full cycle ? C'est-à-dire qu'il fait à la fois le sourcing – donc la chasse au début – puis ensuite tout le suivi jusqu'au recrutement.

Laura Chérubin
Ouais, exactement. Sachant que là on est en train de tester un petit peu le modèle sourcing justement, donc on a un sourceur dans l'équipe recrutement sales. Sachant que comme c'est encore assez nouveau chez Mirakl, on essaye de voir un petit peu jusqu'où va le sourceur dans le process, pour que les scopes soient bien définis entre le sourceur et le recruteur, et comment on garde la fluidité justement aussi au niveau du candidat bien entendu.

Robin Choy
À ce sujet, je te recommande d'écouter un autre épisode d'Une Équipe Qui Gagne avec Rassam et Paul de chez Doctolib sur comment Doctolib a fait ce split. Et pour les anglophones, il y a aussi un épisode de A-Players – qui est mon podcast en anglais – avec Garrett Lewis de Grammarly, sur comment structurer justement, et qui répond à ces questions de jusqu'où va le sourceur. C'est une question assez importante.

Pour en revenir à Mirakl et à toi Laura, donc intéressant, j'ai l'impression que quand toi tu es arrivée vous étiez plutôt – à prendre avec des pincettes le mot que je vais utiliser – mais vous étiez plutôt moins matures sur le recrutement, puisqu'une personne pour 200 employés ou une ou deux personnes c'est plutôt en-dessous du niveau de maturité moyen qu'on voit. Est-ce qu'à ce moment-là vous aviez déjà des reportings ? Quels étaient les chiffres que vous regardiez ? Et comment est-ce que les reportings ensuite que vous avez mis en place ont évolué ? Comment vous faisiez avant d'avoir des reportings ? Comment vous faites maintenant ?

Laura Chérubin
Alors, effectivement l'équipe était très très petite, parce que quand je suis arrivée chez Mirakl à Paris, on était quatre tout simplement. Il y avait la DRH, une HRBP, la personne que je remplaçais et une stagiaire. Donc forcément quand on est une équipe de quatre RH qui vraiment touchent à tous les sujets RH, on est surtout sur des sujets très orientés delivery donc très orientés paye, administratif, recrutement, etc. Donc il n'y avait pas du tout une culture du reporting, de la data, côté recrutement. On trackait surtout des choses assez basiques et de manière très ponctuelle. Donc moi, à chaque point hebdo que j'avais avec les managers, c'était le nombre de phone screens qu'on a réalisés récemment, le nombre d'entretiens, le nombre d'offres étendues, le nombre d'offres acceptées, mais ça restait vraiment très ponctuel, sur un moment T.

Robin Choy
Quand tu dis ponctuel, c'est que vous faisiez ça toutes les semaines, tous les mois ?

Laura Chérubin
Ouais, une fois par semaine.

Robin Choy
Ah c'est bien déjà ! C'est une bonne pratique.

Laura Chérubin
C'est déjà bien. Après ça restait vraiment très opérationnel et il n'y avait pas du tout de réflexion sur : « J'ai eu tant de phone screens, peut-être que ça fait trop, il y a un problème, je devrais avoir des meilleurs taux de conversion. » C'était vraiment plus : « Qu'est-ce que t'as fait ? » Vraiment un suivi de l'activité très opérationnel.

Robin Choy
Ok, et comment tu faisais déjà à ce moment-là ? C'était une spreadsheet, c'était un email, c'était un message dans Slack, comment tu faisais pour avoir cette donnée ?

Laura Chérubin
Alors nous on la récupérait de l'ATS qu'on avait à l'époque qui était Workable, avec des fonctions de reporting très limitées sur le sujet et ça se faisait plutôt par mail. Enfin un récapitulatif par mail, mais c'était aussi au détour d'un meeting hebdo qu'on avait où on le faisait à l'oral et puis on avait également ce mail, un petit peu récap qui garde une trace dans le temps.

Robin Choy
Ok, très clair. Donc déjà on va dire la v0 de ce que vous aviez c'était : nombre de nouveaux candidats rencontrés dans la semaine, … C'était quoi les autres ? Peut-être que tu peux les re-lister comme ça on voit d'où vous êtes partis exactement.

Laura Chérubin
Ouais, alors du coup le nombre d'entretiens téléphoniques qu'on avait faits dans la semaine, le nombre d'entretiens – physiques, à l'époque – mais les entretiens de fin de process, le nombre d'offres étendues et le nombre d'offres acceptées.

Robin Choy
Ok.

Laura Chérubin
Il n'y avait pas de suivi du nombre de candidatures qui tombaient chaque semaine, il n'y avait pas de suivi du tout au niveau du sourcing, il n'y avait pas toutes ces infos-là.

Robin Choy
Ok, et tu te souviens ce qui était un peu la moyenne, des ordres de grandeur sur chacun de ces chiffres : nombre d'entretiens téléphoniques, c'était quoi, c'était 5, 10, 40 ? Offres étendues c'était combien ? Peut-être plutôt, entretiens téléphoniques ça se mesure bien à l'échelle de la semaine, offres étendues j'imagine que c'est plutôt à l'échelle du mois ou du trimestre.

Laura Chérubin
Ouais, c'est ça. Je pense qu'à peu près, par phone screens par semaine, on devait être entre 10 et 15. Donc une grosse quarantaine au mois. Les entretiens, on était plutôt sur 3-4 par semaine. Les offres étendues on était plutôt entre une et deux et en général une acceptée.

Robin Choy
Une ou deux par semaine ou par mois ?

Laura Chérubin
Par mois.

Robin Choy
D'accord. Donc trois recrutements par trimestre par recruteur.

Laura Chérubin

À peu près, oui. Sachant qu'au début on faisait plein de choses, on contribuait aussi sur pas mal de sujets un peu plus people, RH, etc. Donc forcément on ne pouvait pas non plus être concentrés à 100 %, 100 % du temps sur du sourcing, du recrutement parce que comme l'équipe était très petite, forcément il fallait aussi contribuer un petit peu à droite à gauche.

Robin Choy
Bien sûr. Et ça c'était surtout du reporting dans l'équipe de recrutement. Est-ce que vous faisiez aussi ce reporting aux hiring managers, donc les gens pour qui vous étiez en mission pour recruter dans leur équipe ?

Laura Chérubin
Alors, c'était principalement dans l'équipe recrutement qu'on avait ces chiffres-là. Après, à chaque fin de semaine, on envoyait quand même au top management des chiffres justement sur ce qui allait venir, donc le nombre d'entretiens téléphoniques à venir, le nombre d'entretiens physiques à venir, etc. pour leur donner un petit peu de visibilité sur ce qui allait se passer. Mais encore une fois c'était très court terme, parce qu'on n'avait pas forcément des *pipes* aussi alimentées que maintenant.

Robin Choy
Ok. Déjà, je retire ce que je disais, parce que je pense que vous aviez déjà un bon niveau de maturité, même à ce moment-là. Tout le monde ne suit pas ces chiffres à l'échelle de la semaine. À quel moment vous vous êtes dit : « Ça, ce n'est pas assez et ça va être important de mettre en place plus de reporting ? » Quel a été le besoin ou la douleur qui a déclenché ça ?

Laura Chérubin
Ce n'est pas quelque chose qui a forcément été demandé, c'était plus une sorte de ressenti qu'on avait parce qu'à ce moment-là on avait plus le sentiment qu'on était spectateurs de notre situation, plus qu'acteurs du changement. Donc il y a des recrutements sur lesquels on a le sentiment que ça n'avance pas, mais on ne voit pas exactement où est-ce que ça bloque. Parce que comme on est vraiment pris dans un tunnel, dans le delivery, on continue à faire des entretiens téléphoniques, on continue à faire des entretiens physiques. Mais à aucun moment on relève vraiment la tête du guidon pour avoir du recul, de la visibilité et donc des arguments pour challenger les besoins ou challenger le process ou un intitulé de poste ou une rémunération ou autre. Donc ça, c'est déjà un ressenti que j'ai eu sur les premiers mois quand je suis arrivée.

Et le tournant qu'il y a eu c'est que du coup moi je suis arrivée en octobre 2018. Fin 2018-début 2019, la DRH partait en congé maternité. Donc pour anticiper et ne pas me laisser toute seule sur ces recrutements on a eu une RPO qui est arrivée – une RPO de Sourcink à l'époque – qui est venue pour m'épauler sur toute la partie sourcing. Justement pour m'aider à alimenter du *pipe*, etc. Et c'est à ce moment-là, quand elle est arrivée, qu'on s'est dit : « C'est une super opportunité de faire du reporting parce qu'on a besoin de 'voir ce qu'elle fait' et de 'justifier aussi son headcount' et vraiment montrer de manière très pratico-pratique la valeur ajoutée qu'elle a. »

Donc c'est là qu'on a commencé vraiment à faire. On a commencé du coup par son dashboard de sourcing sur Google Sheets, très classique, où on trackait le nombre de gens qu'elle avait contactés, son taux de retour, son taux de réponses positives, etc. C'est un petit peu ça le moment déclencheur qui a fait qu'on s'est dit : « Ah ouais en fait ça donne vraiment de la visibilité, il y a quelque chose à creuser là-dessus. »

Robin Choy
Ok. Je précise – bon je pense que tout le monde l'a en tête – mais une RPO c'est une consultante extérieure qui vient dans l'entreprise en détachement pour aider, en particulier sur le recrutement. Ça veut dire Recruitment Process Outsourcing il me semble, à vérifier.

Laura Chérubin
Je crois que c'est ça ouais.

Robin Choy
Ok. Et donc là vous commencez à mesurer. Et c'est d'ailleurs souvent ce qu'on voit, c'est quand on commence à mesurer on se dit : « Waouh, je ne mesurais pas tout ça avant. » La première fois où tu fais le tableau de bord, tu te rends compte un peu qu'il y a des alertes partout, que toutes les ampoules sont rouges. Et donc là, vous avez commencé avec une spreadsheet et un tableau Excel de base.

Laura Chérubin
Ouais, exactement. Et on a vu toute la valeur ajoutée que ça apportait. Parce qu'avant on a surtout le sentiment d'être juste exécutant, à faire les entretiens et encore une fois être un peu dans cet effet tunnel. Là, en prenant un petit peu de recul, on s'est rendu compte de la valeur ajoutée qu'on avait et surtout de l'expertise qu'on pouvait apporter par rapport à ce qu'on voyait de l'état du marché, des candidats, de leurs envies, de leurs contraintes, ou autre.

Robin Choy
Donc finalement, c'est un peu ça qui a déclenché, j'ai l'impression, aussi une nouvelle phase de maturité dans l'équipe et du métier, où d'un coup ça change de « Combien est-ce que t'as eu d'entretiens cette semaine ? – D'accord, à la semaine prochaine » à maintenant on est capable d'un peu plus piloter et d'avoir plus de contrôle sur ce qu'il se passe en disant « Attention ce mois-ci le taux de réponses a diminué », etc.

Laura Chérubin
Exactement.

Robin Choy
Et comment tu choisis – alors ça c'est la question après quand on commence à rentrer dans les chiffres – comment tu choisis quels chiffres suivre ? Quel indicateur de performance suivre parmi toutes les options que tu as ? Comment vous y avez réfléchi à ce moment-là ? Qu'est-ce que vous avez décidé de suivre ?

Laura Chérubin

En fait, à partir du moment où on a vu la valeur du reporting on s'est dit « Bon ok, à partir de là on peut vraiment améliorer plein de choses » et on s'est posé la question de « À qui seraient destinés ces reportings ? », et donc quels sont les avantages aux reportings qu'on peut avoir. Et on a vu justement 3 avantages :

- pouvoir tracker l'activité actuelle du recruteur, juste pour savoir où on en est et sortir un peu encore une fois de ce guidon et puis relever la tête et se dire « ah oui j'ai déjà fait 30 phone screens » alors que des fois on ne s'en rend même pas compte parce qu'on est juste pris dedans. Donc tracker son activité actuelle ;
- communiquer, que ce soit à nos propres managers ou hiring managers sur la base de concret, ce qu'il s'est passé et analyser du coup ce qui ne va pas ;
- faire ses analyses et surtout les recommandations derrière.

Quand on s'est rendu compte de ça on s'est dit « Ok, dans ce cas-là quoi faire ? » Parce qu'on peut toujours trouver mille et un KPIs à suivre, à tracker, etc. Le but ce n'est pas du tout de tout tracker, parce qu'en plus il n'est même pas possible de tout tracker. Et donc il faut savoir bien peser le pour et le contre entre ce qu'il est intéressant de tracker et surtout ce qu'on peut tracker par rapport aux outils qu'on a. Parce que l'idée, ce n'est pas non plus de passer 3 jours par semaine à faire du reporting juste pour faire du reporting.

Donc on a commencé un petit peu par suivre ces données hebdomadaires de sourcing via le Google Sheets dont je parlais, donc le nombre d'approches. Les canaux d'approche aussi : est-ce que c'était sur LinkedIn, est-ce que c'était sur GitHub, est-ce que c'était via un mail qui a été trouvé, etc. Les taux de réponse : du coup combien de personnes ont répondu et en plus quand ils répondent, qu'est-ce qu'ils répondent. Et les taux de conversion du coup pour se faire une bonne idée de ce qui marche en termes de message, éventuellement faire de l'A/B testing, etc. On a réussi à tracker ça dans Google Sheets en ayant une approche, alors certes très manuelle parce qu'il fallait rentrer toutes ces informations à la main, mais derrière, il y avait beaucoup de formules qui calculaient le reste. Et en fait on s'est dit « bon même s'il faut investir ce temps pour rentrer les choses à la main, on voit clairement le retour sur investissement avec tout ce qui est tracké et tout ce qui est calculé automatiquement ».

Robin Choy
Et tu dis que vous rentriez ça à la main, parce que la donnée qui était présente – j'imagine que vous utilisiez LinkedIn Recruiter, bon je fais une hypothèse mais vous connaissant j'imagine – et tu disais que vous utilisiez Workable aussi à ce moment-là. Ni Workable ni LinkedIn Recruiter ne vous permettaient de sortir cette information c'est ça ?

Laura Chérubin
C'est ça. Dans Workable, ça ne nous permettait pas de vraiment tracker beaucoup de données donc tout ce qui était sourcing ce n'était pas possible de le tracker aussi finement qu'on le souhaitait en tous cas depuis Workable. Donc ce qu'on pouvait faire depuis Workable, c'était tracker le nombre de candidatures en inbound, tracker le nombre de candidats « qualifiés » qu'on ajoutait à la main dans le système et tracker les taux de conversion d'étape en étape dans le process de recrutement. Et don c'est vrai qu'on début on s'est principalement contentés de regarder ça, parce que malheureusement les outils ne

nous permettaient de tracker que ça. Ça nous aidait déjà, mais c'est vrai que ce n'était pas aussi suffisant que ce qu'on souhaitait.

Robin Choy
Généralement, les données qui sont juste avant la candidature – donc c'est un peu ce que tu définissais nombre d'approches, canaux d'approche, taux de réponse – c'est plutôt du domaine du CRM de recrutement. Le CRM que les gens utilisent le plus c'est justement LinkedIn Recruiter avec la notion de projet – bon ça c'est basique. Vous, les stats de LinkedIn Recruiter vous les regardiez à ce moment-là ou qu'est-ce qui vous manquait pour que ce soit pertinent ?

Laura Chérubin
Alors on regardait les stats de LinkedIn recruiter mais pour nous, elles n'étaient pas assez approfondies. Parce qu'un email c'est quoi au final ? Est-ce que c'est une approche initiale, est-ce que c'est la première relance, la deuxième relance ? Ça ne permet pas de tracker ça. Derrière, on trackait aussi ce que les candidats nous répondaient, est-ce qu'ils étaient ok pour rentrer tout de suite en process ou alors ils nous répondaient « oui je suis intéressé mais pas tout de suite » ou « je ne suis pas intéressé » ou « je ne suis pas à l'écoute ». Et on arrivait en fait à ce niveau de granularité que ne nous permet pas de tracker LinkedIn Recruiter directement.

Robin Choy
D'accord, et quand tu dis que vous le faisiez à la main, c'était quoi le temps passé ? Est-ce que c'était 30 minutes, 1 heure, 2 minutes par semaine ? J'imagine que ça ne devait pas être tant que ça non plus, pour le retour que vous en aviez.

Laura Chérubin
Non, je ne pense pas. En vrai quand tu t'y mets et que tu fais tout d'un coup et que tu le fais de manière certes assez répétitive, je pense que ça mettait entre un quart d'heure et une demi-heure par semaine.

Robin Choy
D'accord. Ouais donc c'est quand même quelque chose qui est simple à mettre en place assez rapidement.

Laura Chérubin
C'est ça.

Robin Choy
Je me mords les lèvres depuis tout à l'heure pour pas parler d'HireSweet CRM donc je vais continuer comme ça. Mais il y a un autre point qui est assez important, qui est comment est-ce que tu fais ce changement ? C'est une vraie évolution de fond dans le métier de recruteur je pense qui est de rajouter plus de données, d'être un peu plus data-driven en anglais. Comment est-ce que – il y a une vraie culture du changement, un vrai changement à mettre en place dans l'équipe – comment est-ce que vous avez fait ça vous ?

Laura Chérubin

Déjà on a vraiment commencé pas à pas et c'est quelque chose qu'on a vraiment itérer avec le temps. Parce qu'en fait on se rend compte qu'on commence à tracker quelque chose et qu'en fait c'est inutile de le tracker ou quelque chose qu'on aimerait tracker mais ça prend trop de temps. Donc c'est vrai qu'on n'a pas eu… enfin de toutes façons on n'a pas de baguette magique pour savoir ce qui marche du premier coup donc c'est un peu du try and fail et on recommence. Donc c'est quelque chose qu'on a vraiment fait au fur et à mesure et qu'on a amélioré.

Après c'est sûr que quand on commence à mettre ça en place, ce n'est pas quelque chose qui va se mettre en place en 2 jours et que tout le monde va adopter rapidement, savoir utiliser et surtout utiliser le meilleur des outils qu'on met en place. Et dans ce cas-là, ça se fait plus en mode pilote. C'est-à-dire que comme de mon côté c'est d'abord moi qui ai commencé à travailler avec cette sourceuse, j'étais un petit peu le pilote dans l'équipe et donc c'était aussi pour prouver que ça marchait, montrer comment ça marchait. Et donc une fois qu'on prouve que ça marche, qu'il y a des retours, que les analyses qu'on fait, pas forcément sont bonnes mais en tous cas tiennent la route, du coup il y a une adoption derrière. Parce qu'ils voient que ça marche, il y a un intérêt qui se crée et ça suscite un peu la curiosité des autres qui se disent « ah tiens, c'est intéressant que tu aies noté ça sur ce que tu as analysé, moi aussi je suis intéressé. »

Et après ça passe par les partages de documents qu'on a faits, rédiger des petites documentations en mode « how to » pour leur montrer comment ils peuvent s'en servir et le faire par eux-mêmes. Parce que l'idée ce n'est pas de prémâcher le travail mais qu'ils comprennent exactement comment le reporting fonctionne, qu'ils puissent le faire eux-mêmes et tirer un maximum de ce reporting-là, faire des workshops pour l'expliquer aussi. Et on a aussi eu un petit peu le buy-in du management, parce qu'eux pareil ils passaient quand même d'un reporting où on leur disait « j'ai fait deux phone screens ça n'a rien donné » à « j'ai fait 20 phone screens, sur les 20 il y en a tant qui ont avancé, ceux qui n'ont pas avancé c'était pour telle et telle raisons, est-ce qu'on veut changer quelque chose ? Peut-être pas mais en tous cas, vous avez conscience qu'il y a potentiellement un bloqueur là et que ça explique pourquoi vous ne voyez peut-être pas autant de candidats que ce que vous souhaiteriez aujourd'hui. » Et donc ça s'est vraiment fait petit à petit.

Robin Choy
C'est une question que j'avais aussi. Je suis assez d'accord qu'on voit généralement ce changement de culture, c'est souvent parce qu'il y a une personne en interne qui dirige ce changement et qui se sent vraiment responsable, qui accompagne tout le monde – ça c'est important – qui se passionne un peu de ça. Il faut un innovateur ou une innovatrice qui tire tout le monde.

Le deuxième point, c'est ce que tu disais aussi : comment est-ce que tu fais pour avoir le buy-in du management ? Comment est-ce que tu fais pour pouvoir avoir le support des supérieurs, pas simplement dans l'équipe de recrutement, mais au sens large ? Parce que ce n'est pas non plus simple d'expliquer, je pense, dans certaines équipes, aux managers, de dire : « En fait cette semaine on va passer 5 heures à faire du reporting et à traiter de la donnée au lieu d'envoyer des messages sur LinkedIn. » Et je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises encore aujourd'hui où le management répondrait en disant : « Non non mais

envoyez plus de messages sur LinkedIn, le reporting on verra plus tard. » Comment est-ce que tu arrives – et là plutôt un conseil pour une autre personne qui voudrait être innovateur-innovatrice comme toi dans l'entreprise – comment est-ce que tu fais pour embarquer un peu les gens et en particulier le management ?

Laura Chérubin
Déjà je pense qu'il ne faut pas forcément se caler dès le début justement 5 heures dans la semaine pour faire du reporting. Parce que du coup le reporting, le ratio entre le temps investi et justement peut-être le manque d'intérêt en face il n'est pas bon. Donc c'est déjà montrer qu'il y a un intérêt et y aller vraiment petit pas par petit pas : « Regardez j'ai tracké ça. » Leur montrer le résultat, et en fait leur montrer que ça va être dans leur intérêt, qu'on n'est pas juste là pour être des machines de guerre qui vont envoyer plus de messages et montrer avec des ratios ou vraiment des analyses plus poussées que ça prouve que là on a rentré plus de candidats en process, que le taux de conversion il est le même. Donc c'est vraiment y aller petit à petit et faire petite recommandation par petite recommandation.

Et c'est vrai qu'en général au début, ils ne vont pas forcément être preneurs, ou ils ne vont pas répondre aux mails de synthèse qu'on leur envoie. Mais quand ils voient que l'analyse à leurs yeux tient la route et que les recommandations qu'on fait et parfois qu'on met en place, ça a un petit changement et ça a une petite influence positive, petit à petit ils écoutent quand même. Surtout qu'on n'est pas, en tous cas à l'époque en 2018-2019, la fonction RH de manière générale n'était pas très data-driven mais il y a d'autres équipes qui le sont. Toutes les équipes par exemple de sales, de business developers, etc., ce sont des équipes qui sont quand même très data-driven et ça montre qu'eux, s'ils peuvent être data-driven et amener de la valeur, il n'y a pas de raison que nous, on ne puisse pas le faire à notre niveau.

Robin Choy
Ok. Donc conseil numéro 1 : la patience et y aller progressivement.

Laura Chérubin
C'est ça, et puis avoir toute cette approche aussi un petit peu pédagogique avec eux : c'est sûr c'est leur montrer que oui on ne passe pas de temps à faire du sourcing ou à rencontrer des candidats, par contre le temps que j'investis là pour voir ce qui pose problème, en fait ça va avoir son retour sur investissement par la suite.

Robin Choy
Ok. Donc ça c'est un petit peu derrière vous, cette première phase de maturité puisque là vous êtes rentrés dans une nouvelle phase de maturité. Vous avez changé d'ATS aussi, vous avez toujours uniquement un ATS, pas de CRM de recrutement, comment est-ce que vous vous organisez aujourd'hui ? Comment est-ce que vous suivez la donnée ? Quelle est la donnée que vous suivez ? Comment est-ce que vous suivez la donnée en particulier juste avant l'ATS c'est-à-dire nombre d'approches, canaux d'approches, taux de réponse, etc. dont tu parlais tout à l'heure ?

Laura Chérubin

Alors effectivement on a changé d'ATS fin 2021, notamment pour avoir des meilleures features de reporting donc ça nous a bien aidés. Aujourd'hui on est en train de mettre en place le RCM de Greenhouse. Du coup c'est Greenhouse l'ATS qu'on a choisi au final. Donc on est en train de le mettre en place, mais comme on est une équipe recrutement éclatée dans le monde entier, principalement entre l'Europe et les États-Unis, c'est vrai qu'il faut aussi mettre tout le monde d'accord sur comment on va configurer l'ATS, sur quoi on se met d'accord, etc. Ce n'est pas toujours évident, ça met un petit peu de temps. Mais une fois que ce sera mis en place j'espère que ça nous aidera bien, mais c'est en cours d'installation.

Sur les reportings du coup, on a eu accès à des reportings beaucoup plus poussés sur Greenhouse que ce qu'on avait sur Workable à l'époque, et là avec les fonctionnalités on a pu créer des reportings automatisés. En fait, il y a un petit plug-in qui va lier Greenhouse à un Google Sheets pour pouvoir extraire des reportings automatiquement dans un Google Sheets et après qu'on peut mettre en forme et analyser. Et donc c'est ce qu'on a fait. On est reparti des KPIs qu'on suivait déjà avant, c'est-à-dire les taux de conversion à chaque étape du process de recrutement, mais maintenant on tracke aussi les sources de recrutement pour chaque poste et surtout leur source de fiabilité. C'est-à-dire que si on reçoit 20 candidatures d'un job board mais qu'en fait on fait avancer personne en process de recrutement, c'est que le job board il n'est pas très fiable. Et donc on essaye vraiment de tracker ça au fur et à mesure du process pour voir quelles sont les sources de recrutement qui marchent le mieux. On a agrégé pas mal de données des différents onglets pour avoir une rapide vue sur le nombre de candidatures en inbound, de tout notre outbound via du sourcing, des cooptations, etc.

Et puis on essaye aussi d'avoir des données un peu plus qualitatives à chaque étape du process de recrutement. Est-ce que c'est nous qui rejetons les candidats ? Pour quelles raisons ? Est-ce que ce sont les candidats qui nous rejettent ? Pour quelles raisons ? Et essayer pareil de tirer un petit peu es tendances, pour voir s'il y a des choses qu'on peut un petit peu modifier.

Tout ce qui est en amont donc toute la partie effectivement approche, relance, etc. c'est toujours tracké à la main dans le fichier dont je parlais tout à l'heure, qu'on a continué à améliorer avec le temps, où on a rajouté par exemple une formule qui permet de voir parmi le nombre de réponses qu'on a, est-ce que les gens répondent surtout à l'approche initiale ou à la première relance ou à la deuxième. Comme ça, ça nous permet de voir si le message d'approche il est bien, ou combien de gens on permet de toucher grâce aux relances et du coup qu'on ne toucherait pas si on ne faisait pas de relance, etc. Mais c'est toujours tracké à la main et peut-être qu'avec le CRM on arrivera à le tracker mais là, c'est encore en cours et c'est une question à laquelle je n'ai pas encore la réponse.

Robin Choy
Et d'ailleurs est-ce que t'as des chiffres à partager là-dessus, sur la proportion de réponses qui proviennent de la relance 1 ou de la relance 2 ?

Laura Chérubin

Ça dépend énormément des postes pour le coup. Il y a des postes… alors il y en avait un qui m'avait beaucoup marquée c'était sur les product managers sur lesquels je travaillais, je crois que j'étais quasiment à 70 % de réponses après la première approche.

Robin Choy
Ok.

Laura Chérubin
Donc je pense que c'était pas mal et donc je crois qu'après c'était 15 % relance 1, 15 % relance 2. Donc elles avaient quand même leur utilité mais clairement le message d'approche initiale marchait bien. Alors qu'il y avait d'autres postes, il me semble que c'était les product designers, pour le coup c'était complètement l'inverse, c'était 25 à 30 % de taux de réponse en approche initiale, donc si on était à 30 %. Je crois qu'après on était encore à 30 % en relance 1 et 40 en relance 2. Donc en fait, plus on relançait plus on avait des réponses justement donc c'était complètement inversé. Donc ça dépend vraiment des métiers. Peut-être de la temporalité dans l'année aussi. Là je ne saurais pas dire, parce que ça c'était sur la même période de temps, c'était plutôt sur le premier semestre 2022 mais voilà, ça dépend vraiment des postes.

Robin Choy
OK, mais ce qui est intéressant c'est que – bon c'est ce qu'on voit aussi mais – généralement tu vas dire qu'il y a à peu près en moyenne, entre le product manager qui était à 70 % et le product designer qui était à 25-30 %, en moyenne tu as uniquement la moitié des réponses qui viennent du premier message et l'autre moitié des réponses viennent des relances, ce qu'on voit aussi.

Laura Chérubin
En moyenne, oui.

Robin Choy
Bien relancer ça permet de doubler le taux de réponse.

Laura Chérubin
Exactement.

Robin Choy
Est-ce qu'il y avait des pièges que vous n'aviez pas anticipés ? Des choses que des personnes qui nous écoutent aujourd'hui risquent de rencontrer dans les semaines ou mois à venir, s'il ou elle décide aussi d'adopter cette approche très data-driven ?

Laura Chérubin
Déjà ce à quoi on ne s'attend pas forcément… déjà c'est se poser la première question effectivement : « Qu'est-ce que je tracke ? » Parce qu'on ne peut pas tout tracker et en fait il y a des choses qu'on veut tracker mais qu'on ne peut pas tracker ou de manière extrêmement difficile. Donc quelque chose de très bête, mais par exemple aujourd'hui dans notre ATS on n'est pas encore capables de voir quel est le temps passé par un candidat à chaque étape du process. Et donc c'est problématique parce qu'on n'arrive pas à voir « ah

ben tiens, il passe trop de temps dans cette étape-là c'est pour ça qu'on le perd aussi. » Alors que pourtant ce serait une donnée qui serait hyper importante à avoir.

Au début on s'était aussi demandé comment on fait pour partager de la data pas juste pour partager de la data. Parce qu'au début on nous demande de la data, mais en fait même les gens qui nous la demandent au final ils ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent, ils veulent juste de la data. Et donc il y a des data au début qu'on donne presque telle quelle parce qu'à nous elles nous parlent en tant que recruteurs et en fait non il faut savoir aussi un peu la remettre en contexte. Et alors – je vais dire un grand mot – mais faire du storytelling on va dire autour de cette data pour vraiment expliquer. Parce que 30 % de taux de réponse juste tout seul ça ne veut rien dire. Il faut l'expliquer, et remettre en contexte pour que l'interlocuteur en face comprenne vraiment ce qu'on veut dire.

Et puis ce qu'on a remarqué aussi c'est vraiment déceler la demande de la data du vrai besoin qu'il y a derrière. Parce que par exemple on nous demande quels sont les taux de conversion d'étape en étape ou le ratio entre les entretiens et les offres acceptées et parfois il faut aussi être vigilant sur ce qu'on donne comme info et comment on la donne, parce que souvent on peut se dire que c'est presque donner le bâton pour se faire battre. Parce qu'il y a des chiffres qui peut-être de prime abord n'ont pas l'air hyper sexy ou hyper encourageants, alors que si on veut avoir de la vraie valeur ajoutée, encore une fois en tant que recruteur, il faut vraiment comprendre en profondeur le besoin qu'a l'interlocuteur, qu'est-ce qu'il veut vraiment tirer de ces chiffres. Ce n'est pas juste le taux de conversion en fait, qu'il veut vraiment avoir mais qu'est-ce qu'il veut vraiment voir derrière. Et c'est vraiment essayer de prendre ce recul, et vraiment comprendre ce que veut vraiment tirer l'interlocuteur et pas juste simplement répondre à sa demande. Et ça ce sont des choses, des pièges dans lesquels on est tombés au début. Et puis on a rapidement compris qu'on faisait fausse route et qu'il a fallu se poser plus de questions. Ce qui a d'ailleurs rendu le job aussi plus intéressant, parce que si on est juste là pour fournir de la donnée – bon, on peut le faire – mais ce n'est pas le plus intéressant. Le plus intéressant, c'est de tirer quelque chose de ça et de voir comment on peut être acteur en fait de cette recommandation.

Robin Choy
Complètement, et on revient un peu à ce que tu disais avant du storytelling, de mettre du contexte à la donnée et c'est aussi ça qui donne de l'importance et de l'intérêt au poste. C'est qu'on bascule d'un poste… Donc si on remonte : quand tu rejoins, près de 200 personnes dans l'équipe, toute seule à faire du recrutement, beaucoup de volume de ce que je comprends avec un reporting chaque semaine qui est « Ok, quel était le volume de la semaine dernière ? – Super, on se reparle la semaine prochaine pour voir quel est ton volume de la semaine prochaine. » à un métier qui est aujourd'hui beaucoup plus stratégique.

Et d'ailleurs, je serai intéressé de voir quels ont été les impacts sur la performance de l'équipe mais j'ai l'impression que… enfin c'est possible que vous ayez réussi à augmenter même le nombre de recrutements par personne en faisant plus de reportings, plus de données. Parce que justement c'est un métier qui devient plus stratégique, voilà et le fait d'avoir mis en place ces reportings ça vous a permis ça aussi. Et du coup ma dernière question c'est : quels ont été les impacts de ces reportings que vous avez mis en place, de

cette maturité dans le recrutement sur laquelle vous travaillez depuis 5 ans et ton arrivée ? On l'a compris le travail est plus intéressant, plus stratégique, plus impliqué, on comprend cette dimension. Sur la performance pure, sur la relation avec le management peut-être, comment ça a évolué ?

Laura Chérubin
Déjà, comme je le disais tout à l'heure, on était beaucoup en mode tunnel. Là ça nous permettait déjà de moins subir notre travail et de plus être acteurs du changement. Et donc rien que ça, la posture change complètement et surtout ça fait qu'on a justement l'écoute du management, comme je le disais, parce qu'on devient plus crédibles à leurs yeux. Quand on fait du reporting on a justement une posture active qui montre qu'on se pose les bonnes questions et on essaye vraiment de faire changer les choses et pas juste de subir la situation en mode « Désolé ça ne marche pas mais on fera la prochaine fois ». Donc ça c'était vraiment top. Faire ça, ça nous permettait aussi de confirmer ou d'infirmer même nos hypothèses. Parce que des fois on a des impressions, c'est bien d'en avoir ça donne des pistes, mais clairement on ne peut pas se baser juste là-dessus. Et donc ça nous permettait d'être plus facilement cru par les managers ou en tous cas les personnes qui avaient de l'influence pour nous aider dans nos recrutements, qui étaient ceux qui prenaient les décisions, donc ça c'était top.

Et sans rentrer dans trop d'exemples précis, parce que du coup il y a des recrutements qu'on a faits qui sont confidentiels donc je ne peux pas trop en dire là-dessus. Mais par exemple j'ai travaillé sur un poste qui était au niveau top management, C-level, qui était assez difficile à trouver sur le marché au vu de la posture de Mirakl. Parce qu'on grandit très vite, on gagne rapidement en maturité, donc on a besoin de personnes aussi qui ont ce niveau d'expertise en fait et ces cordes à leur arc. Et en fait, faire ce reporting, ça m'a permis de faire des points de suivi réguliers où j'étais écoutée, mes recommandations étaient prises en compte. Et moi ça faisait 6 mois-1 an que je cherchais cette personne-là, je ne la trouvais pas mais en faisant justement ce travail un petit peu de fond et de « toujours remonter les mêmes problématiques » ça a fini par être entendu. On a pu adapter la recherche et les critères derrière de recherche et finalement trouver quelqu'un.

Et même pour aller plus loin, sur ces bases-là, et je parlais un petit peu des reportings qu'on a réussi à lier entre Greenhouse et Google Sheets, de mon côté j'ai réussi justement à construire un template de reporting avec tout un dashboard pour chaque poste dans l'équipe pour vraiment mettre le doigt sur des choses auxquelles on ne s'attend pas. Donc par exemple voir la source de sourcing justement la plus fiable ou le nombre de candidats rejetés parce qu'il y a un manque d'expertise ou vraiment tout bloqueur en fait dans le process de recrutement. Et il y a un poste sur lequel on a travaillé justement, qui est le poste de product designer sur lequel on avait quelques petites difficultés là-dessus, et en repartant de ce reporting-là et en amenant bien sûr aussi de l'intelligence humaine derrière, faire ce reporting, faire ce meeting aux hiring managers pour leur montrer les points que nous on estimait bloquant. Et puis du coup ils ont accepté d'adapter un élément du process de recrutement qui nous posait problème aujourd'hui et donc on a réussi à s'aligner davantage avec les attentes du candidat, ce qui se faisait sur le marché, et donc réussir à avancer plus sereinement et faire avancer des candidats qu'on n'aurait peut-être pas forcément fait avancer avant.

Robin Choy
Et est-ce que ça, ça s'est aussi traduit… donc je vois la notion effectivement métier plus stratégique donc plus d'impact sur les postes et les rôles qui sont les plus stratégiques, ça c'est assez évident. Tu disais qu'au tout début, quand tu es arrivée en 2018, l'ordre de grandeur c'était 10-15 phone screens par semaine, 1 à 2 offres étendues par mois et 1 offre acceptée par mois. Donc à peu près une douzaine de recrutements par an par personne dans l'équipe recrutement. Aujourd'hui est-ce que ce chiffre est resté le même ? Est-ce qu'il a diminué ? Est-ce qu'il a augmenté ?

Laura Chérubin
Ce chiffre a augmenté. Pour le coup, je ne pense pas forcément qu'on fait beaucoup plus d'entretiens, mais justement comme on sait poser les bonnes questions, les taux de conversion se sont améliorés et donc on a besoin de « rencontrer moins de gens » pour recruter. Aujourd'hui on a des objectifs de recrutement par trimestre qui sont à 5. Un recruteur tech doit faire 5 recrutements par trimestre donc on est à 20 sur l'année, ce sont des objectifs. Là déjà sur le début de 2022, mais même 2021 on a fait plus que ça, chaque recruteur faisait à peu près 30 % en plus de ces objectifs. Donc on a réussi à faire plus. Je pense que la partie reporting clairement a aidé parce que du coup encore une fois on se positionnait plus comme acteurs stratégiques que juste « exécutants opérationnels ». Je ne sais pas s'il y a que ça qui rentre en compte, parce que forcément aussi quand on est plus de recruteurs, on a moins de job individuellement donc on peut aussi vraiment se concentrer et vraiment y aller plus en profondeur. Donc il y a peut-être aussi le fait que l'équipe s'est plus étoffée et qu'en gérant moins de postes par recruteur, forcément on va plus vite mais clairement la partie reporting ça nous a aidé.

Robin Choy
C'est impressionnant. Donc vous êtes passés à peu près de 12 recrutements par an, à entre 24 et 26 recrutements par an si vous faites 30 % de plus que 20 par an et donc vous avez fait fois 2 en 5 ans. Félicitations, je pense que c'est un bon mot de la fin. Et espérons que les gens qui nous écoutent arriveront à cette augmentation également. Merci Laura.

Laura Chérubin
Merci Robin.