

RECRUTEMENT. Si la cooptation permet de gagner du temps, d'économiser des frais de recrutement et de cibler des profils particuliers, elle n'est pas exempte de difficultés ou de risques. Les managers doivent être clairs sur les règles pour rassurer et convaincre leurs collaborateurs.

RÉUSSIR UN PROGRAMME DE COOPTATION

Tiller Systems est une start-up de 80 collaborateurs créée il y a trois ans. Son activité? Des solutions de caisse enregistreuse sur tablette qui a déjà conquis un petit millier de clients en France. «Aujourd'hui, près de 30% de nos nouveaux recrutements sont issus de la cooptation, notamment au niveau de notre force commerciale. Les économies que nous réalisons en termes de *sourcing* et de recrutement sont tout à fait substantielles», explique Dimitri Farber, le cofondateur et le patron du marketing de la start-up qui a levé 4 millions d'euros en avril dernier.

Gain de temps et d'argent, pertinence du choix du profil, efficacité et rapidité du recrutement, développement du réseau, la cooptation est devenue une des voies privilégiées de recrutement dans certaines entreprises à la recherche de la perle rare, hors des sentiers battus des annonces d'emploi. «Nous utilisons la cooptation en priorité lorsqu'il s'agit de postes où l'expertise technique est forte et où les profils sont rares. Cette démarche favorise une meilleure adéquation de ces nouveaux collaborateurs

à notre culture d'entreprise car ces derniers ne débarquent pas totalement en terrain inconnu», explique Virginie Dupin, directrice marketing de l'éditeur de logiciels Pros qui pratique ces politiques de cooptation à l'échelle européenne. Si les spécialistes du recrutement reconnaissent de manière quasi un-

POUR QUE LE PROCESS DE COOPTATION, ATTEIGNE SON BUT, IL EST INDISPENSABLE QUE LE MANAGER, COMMUNIQUE AUTOUR DE LA DÉMARCHE.

nime les vertus de la cooptation, il convient d'établir des règles claires pour éviter les ratés. Premier objectif : rassurer les salariés pouvant craindre légitimement que la cooptation se déroule mal et qui craignent de recommander quelqu'un qui ne parviendra pas à s'intégrer. «Le manager doit faire passer le message à ses collaborateurs qu'il ne leur en tiendra pas rigueur, analyse

Pierre Marzin, consultant entreprise à l'Apec (Association pour l'emploi des cadres). Il sait très bien que leur métier n'est pas de recruter, mais qu'ils font simplement office de relais. Leur responsabilité doit s'arrêter à la transmission du CV. Par ailleurs, la gestion de carrière du coopté doit être totalement déconnectée du coopteur.» Pour que le processus de cooptation atteigne son but, il est indispensable que le manager, en liaison avec le service de com' interne, communique autour de la démarche (affiches, annonces dans la *newsletter*, site Web dédié, rappel dans l'intranet...). L'objectif est de rappeler aux collaborateurs de prendre connaissance des offres et de les transmettre. Chez Tiller Systems, chaque collaborateur est invité à partager sur

ses propres réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...) l'ensemble des annonces de recrutement. «Par ailleurs, nous invitons régulièrement les amis de nos collaborateurs à nos soirées pour leur faire connaître l'entreprise et éventuellement leur faire rencontrer les RH», pointe Dimitri Farber.

COOPTEUR RÉCOMPENSÉ

«Bien souvent, les entreprises ne savent pas faire vivre leur communication en matière de cooptation. Il est rare qu'elle désigne un collaborateur en charge de la démarche. Elles se privent ainsi d'un levier essentiel de *sourcing*», explique Damien Crequer, fondateur et dirigeant de Taste RH, cabinet de recrutement qui réalise 40% de ses missions via



© WavebreakmediaMicro/Fotolia



seurs de primes, il convient d'attribuer les récompenses après l'embauche définitive.

Aussi vertueuse soit-elle la cooptation ne doit pas devenir l'unique mode de recrutement de l'entreprise. « Attention à l'endogamie. Il faut benchmarker sa politique

de cooptation qui ne doit être qu'un canal de recrutement parmi d'autres sous peine de se priver de diversité, analyse Damien Crequer. En aucune mesure la cooptation ne doit dépasser les 30% ou 40% du total des recrutements. » **ÉRIC DELON**



LES CONSEILS DU COACH



FRANÇOIS ENIUS

*Conseil opérationnel en management
et en gestion du changement*



Pas de traitement de faveur dans le recrutement

Dans le cadre de la cooptation, les processus de recrutement et les parcours d'intégration doivent être identiques à ceux relatifs à une candidature classique. Objectif : rassurer le collaborateur à l'origine de la cooptation. Car si un problème d'intégration survient, la tentation sera grande de lui faire endosser la responsabilité de cet échec. Si l'objectif de la cooptation consiste à sourcer différemment les candidatures, il n'a pas pour vocation de recruter « différemment ».



Attention au clonage

Si la cooptation est vertueuse, il faut éviter de voir se constituer des équipes autonomes, qui pourraient avoir la tentation de réinjecter une autre culture d'équipe ou d'entreprise dans celle qui les accueille. Ce qui aurait pour effet de provoquer un rejet des autres collaborateurs. Il peut être utile de « coopter » des nouveaux collaborateurs dans d'autres services que ceux du coopteur. Ce qui aurait pour vertu de resserrer des liens entre les différents services.



Formalisez le processus

Il faut fournir à ses collaborateurs des outils afin qu'ils soient encadrés dans la démarche de cooptation : comment communiquer sur l'entreprise, son image et ses valeurs. Il est utile de transmettre des fiches de poste détaillées afin que les collaborateurs ciblent de façon pertinente les profils recherchés. Il est recommandé de mettre en place un système de formulaire à remplir où le coopteur indiquera comment il connaît le coopté, s'ils ont déjà travaillé ensemble et pourquoi il le recommande.

la cooptation. Primes ou cadeaux, le montant et la nature des récompenses varient en fonction de l'entreprise, du niveau du coopteur et du coopté. « Quoi qu'il en soit, il faut que le coopteur soit récompensé. Cela ne doit pas forcément passer par du cash mais cela peut être un joli week-end ou un très bon dîner, en fonction du profil recruté », conseille François Enius, conseil opérationnel en management et en gestion du changement. Chez Tiller Systems, une prime de 1 000 euros est accordée pour tout développeur recruté (profil le plus recherché) et 700 euros pour les autres profils. « Chez Pros, le bonus proposé est de 2 500 euros payable le premier jour de démarrage du coopté », souligne Virginie Dupin. Afin d'éviter de transformer les salariés en chas-