

# Dois-je internaliser ou externaliser mes recrutements ?

Avantages et inconvénients  
des solutions RPO et MSP

# Une question classique : internaliser ou externaliser ?

La rareté des talents, la demande en compétences numériques, le recours croissant aux freelances et des technologies RH en constante évolution sont autant d'éléments qui rendent le recrutement plus complexe pour les entreprises. De nombreux dirigeants RH se trouvent confrontés à une question très familière : devons-nous recruter nous-mêmes ou faire appel à un expert dans ce domaine ?

Si votre entreprise peine à accéder aux talents dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs commerciaux, il est naturel d'envisager d'obtenir de l'aide. La question « internaliser ou externaliser » n'est pas nouvelle, mais compte tenu du déficit de compétences et de la pénurie de talents qui persistent sur un marché du travail tendu, vous voudrez peut-être envisager la réponse d'une façon différente aujourd'hui. Ajoutez à cela le fait que l'innovation technologique change radicalement l'équation, et votre vision de la bonne solution peut devenir moins évidente.

Compte tenu de cette période dynamique, quels sont les facteurs à avoir en tête lorsque vous décidez d'internaliser ou d'externaliser ?

Dans votre organisation, des défis uniques exigeront probablement que vous examiniez l'efficacité de votre fonction RH et si elle est adaptée à vos objectifs de croissance à long terme. Si votre entreprise s'est développée dans de nouvelles activités, de nouveaux marchés ou de nouvelles zones géographiques, il est peut-être temps de reconsidérer si votre processus de recrutement actuel correspond à vos besoins.

---

## qu'est-ce que le RPO ?

L'externalisation du processus de recrutement (RPO) peut prendre en charge tout ou partie des recrutements de vos effectifs permanents en ayant recours à un ensemble de ressources externes. Offrant l'excellence des processus, l'évolutivité, les économies de coûts, une infrastructure technologique et de l'analyse prédictive de données RH, le RPO permet un accès rapide aux talents critiques, grâce à des méthodes de sourcing et de sélection éprouvées au niveau mondial et à une parfaite connaissance du marché.

---



# Qu'est-ce qui a changé ?

Beaucoup de secteurs d'activité étant encore en pleine transformation numérique, les besoins de compétences et la capacité à remplir les missions de recrutement ont changé. Par exemple, il se peut que vous vous retrouviez en concurrence pour acquérir de nouvelles familles de compétences qui ne relevaient pas, auparavant, de votre cœur de métier. Vous ou votre fournisseur RH pouvez entrer en territoire inconnu en tant que recruteurs de développeurs Ruby, d'ingénieurs analystes ou autres spécialistes du numérique. Par conséquent, les compétences de recrutement internes ou externes peuvent être mises à rude épreuve pour trouver des talents avec la rapidité exigée par les besoins de l'entreprise.

Dans le même temps, le recrutement lui-même est en pleine mutation. La technologie fait progresser le sourcing et la présélection. Les innovations donnent au recrutement une nouvelle dimension et le rôle du recruteur évolue rapidement vers celui d'un conseiller stratégique RH. Les entreprises qui ont investi dans les technologies RH essaient maintenant de trouver un équilibre en développant l'aspect humain, afin d'offrir un avantage concurrentiel en matière de recrutement dans la guerre des talents. Et ceux qui ne l'ont pas encore fait cherchent à rester en phase avec les innovations actuelles.

Enfin, le monde du travail évolue rapidement avec la présence grandissante des plateformes de human cloud et des indépendants. Selon notre étude Talent Trends 2018, un employeur sur quatre dit avoir davantage recours à du personnel externe. Si cette stratégie peut aider votre entreprise à rester agile, la diversité des types de contrats à gérer signifie aussi davantage de complexité. Et donc davantage d'attention de votre part. De fait, d'après Staffing Industry Analysts (SIA), le temps consacré par les entreprises à la gestion de la main-d'œuvre flexible augmente.

La conjonction de tous ces éléments fait que les employeurs reconsidèrent leurs stratégies RH et se demandent s'il est plus intéressant d'internaliser ou d'externaliser leurs recrutements. Les investissements technologiques, le développement de nouvelles activités et un monde du travail en mutation changent les données de l'équation, que ce soit pour l'une ou l'autre de ces deux approches. Et un ou plusieurs de ces facteurs peuvent peser davantage dans la décision de votre organisation.

---

## qu'est-ce qu'un MSP ?

Un programme MSP s'intègre pleinement à la fonction RH ou Achats d'une entreprise, dans la mesure où il permet de gérer le cycle de vie complet de ses collaborateurs externes, du recrutement jusqu'à la facturation. Grâce à une plateforme VMS (système de gestion des fournisseurs), le programme offre à l'entreprise une vision parfaite du statut de chaque collaborateur externe. En outre, l'application de procédures rigoureuses garantit à l'employeur le respect de ses obligations légales en matière de droit du travail. L'ajout d'une plateforme d'analyse de données RH permet d'améliorer les prises de décision.

---



# Qu'est-ce qui n'a pas changé ?

Malgré la profonde évolution du monde RH, certains facteurs-clés demeurent. Souvent de nature philosophique, ils peuvent être au cœur de la culture de votre organisation et de la manière dont elle fonctionne :

- **Le contrôle.** Certaines entreprises optent pour une politique stricte de contrôle de leurs services de recrutement – que ce soit pour des effectifs permanents ou non. D'autres ont un point de vue différent : la fonction RH étant stratégique, l'entreprise a besoin des meilleures pratiques et des meilleurs processus, que seul peut fournir un partenaire externe spécialisé dans le recrutement.
- **La valeur.** Vos équipes internes ont-elles l'expertise de recrutement requise ou l'acquisition de ces compétences nécessite-t-elle d'importants investissements ? Constituer en interne une fonction RH solide vous apporte-t-il de la valeur ou vous prive-t-il de ressources au détriment de l'excellence opérationnelle ? Que pourraient réaliser vos services Achats ou RH s'ils consacraient des ressources de recrutement à d'autres fonctions ? Ce sont là des questions fréquentes qu'il faut se poser lorsqu'on évalue l'intérêt d'une stratégie de recrutement.
- **L'alignement des parties prenantes.** Pour être efficace, toute solution nécessite un alignement des parties prenantes, que ce soit entre les décideurs RH et les responsables de recrutement ou entre les décideurs RH et un partenaire externe. Cela suppose une parfaite compréhension des avantages et des exigences de chaque option. Sans quoi, toute solution est vouée à l'échec.
- **La vision.** Que vous choisissiez une stratégie d'internalisation ou d'externalisation, vous devez vous assurer que votre modèle s'adapte à l'évolution des besoins de l'entreprise. La capacité du programme à être redimensionné, à intégrer des améliorations continues ou à évoluer avec l'entreprise est un facteur crucial pour faire le bon choix, à court comme à long terme.



# Devons-nous externaliser nos recrutements ? 4 critères-clés.

Une fois examinées les grandes questions de vision, de culture et de valeur, l'étude d'un certain nombre de sujets pratiques vous aidera à déterminer si le choix de l'externalisation est pertinent pour vous. Les critères-clés à prendre en compte sont le coût, l'accès aux talents, l'efficacité des processus et la technologie. Toutes ces considérations vous aideront à décider si vous devez investir en interne ou faire appel à un partenaire externe pour combler vos besoins de compétences.

## 1. Le coût

Le coût est toujours l'un des principaux critères de choix mais il est aisé de négliger certains coûts indirects. Ils peuvent pourtant être significatifs, selon vos processus, votre infrastructure et la manière dont votre entreprise est organisée. Est-elle très centralisée ou constituée de business units ou d'entités régionales autonomes ? Vos départements Achats et RH ont-ils un rôle important et stratégique dans les recrutements ou plutôt un rôle administratif ? En matière de coûts, chaque entreprise est unique mais quelques éléments-clés sont à prendre en compte dans votre décision. Examinons-en quelques-uns.

### Les coûts de recrutement interne

Le coût de votre équipe de recrutement semble évident : il suffit de compter le nombre de personnes dédiées à cette activité. Toutefois, vous pouvez omettre certains coûts indirects liés à d'autres départements impliqués dans le recrutement, comme les SI ou le juridique. N'oubliez pas que les responsables de recrutement peuvent aussi passer un temps indu dans le processus à cause de tâches qui ne relèvent pas de leurs compétences. Des coûts de formation liés au recrutement peuvent aussi concerner d'autres services que les RH.

Comme évoqué précédemment, l'étude SIA montre que les managers consacrent davantage de temps à la gestion de leurs effectifs non permanents, ce qui signifie que les entreprises investissent davantage en interne pour recruter du personnel flexible. Sur de nombreux marchés, des inquiétudes croissantes en matière de conformité ont conduit les entreprises à consacrer plus de ressources à la supervision des aspects réglementaires du recours aux indépendants ou aux sous-traitants. La montée en puissance des plateformes de human cloud et autres modalités inédites de travail impacte aussi les équipes SI internes, sollicitées pour de nouveaux outils et technologies.

De même, la tension mondiale sur le marché de l'emploi a augmenté la demande en compétences de recrutement et le recours aux cabinets pour recruter du personnel permanent, ce qui, pour de nombreuses organisations, a accentué de manière significative le coût unitaire de recrutement. Par exemple, selon l'étude Talent Acquisition Benchmarking 2017 de Society for Human Resource Management (SHRM), ce coût moyen était de 4 425 dollars aux États-Unis en 2016 contre 4 129 dollars en 2015. Dans un contexte de pénurie de talents qui se confirme, ce coût risque encore d'augmenter.

Que penser d'une solution externe par rapport à une approche interne ? Une différence évidente est que les coûts de personnel interne sont réduits au minimum. Les solutions MSP ou RPO sont conçues pour s'adapter aux besoins de l'entreprise. Lorsque le volume de recrutements augmente – qu'il s'agisse de personnel permanent, flexible ou les deux –, l'entreprise n'a pas besoin d'étoffer ses équipes puisque c'est le prestataire qui assume le travail supplémentaire de sourcing, de sélection et autres activités connexes. C'est lui qui gère les recruteurs et les fournisseurs RH.

Lorsque vous travaillez avec un partenaire RH, le prestataire de services est responsable de la formation et de l'amélioration des compétences. Par exemple, lorsqu'une nouvelle technologie est mise en œuvre pour faciliter les activités de recrutement, un partenaire RPO donnera à ses recruteurs, et parfois à ceux de ses clients, les conseils et instructions nécessaires. Cela réduit non seulement vos coûts mais aussi le temps d'immobilisation des recruteurs internes qu'il aurait fallu former.

Plus important encore, un fournisseur de RPO ou de MSP réalise des économies d'échelle sur ses coûts de personnel. Grâce à des services mutualisés, il maximise ses ressources au bénéfice de l'ensemble de son portefeuille de clients. Cela signifie également qu'il peut ventiler immédiatement ces ressources là où le besoin est le plus urgent.

### Les coûts annexes

De nombreux coûts annexes accompagnent une fonction interne de recrutement, et ils augmentent rapidement en raison de la pénurie de talents. Les budgets de marketing de recrutement peuvent représenter une grande partie du coût unitaire d'embauche. Publication d'annonces sur les sites d'offres d'emploi, gestion des médias sociaux, mise à jour du portail RH, tests d'évaluation, contrôle de références, rédaction des propositions d'embauche, intégration des nouveaux arrivants sont autant de coûts que vous devez additionner pour obtenir une vision globale de ce que coûtent vos recrutements. Alors que la guerre des talents s'intensifie, de plus en plus d'employeurs seront forcés d'investir dans leur stratégie de marque employeur et dans l'expérience candidats, sous peine de voir de bons profils leur échapper au profit d'entreprises concurrentes.

Avec une solution externalisée, beaucoup de ces coûts sont pris en charge. En fait, grâce à leurs investissements technologiques, certains prestataires peuvent automatiser des tâches que vous effectuez sans doute manuellement. Pour vous, le coût d'acquisition de ces technologies serait peut-être prohibitif, mais comme un prestataire répartit ses investissements sur un grand nombre de clients, ils deviennent alors beaucoup plus rentables.

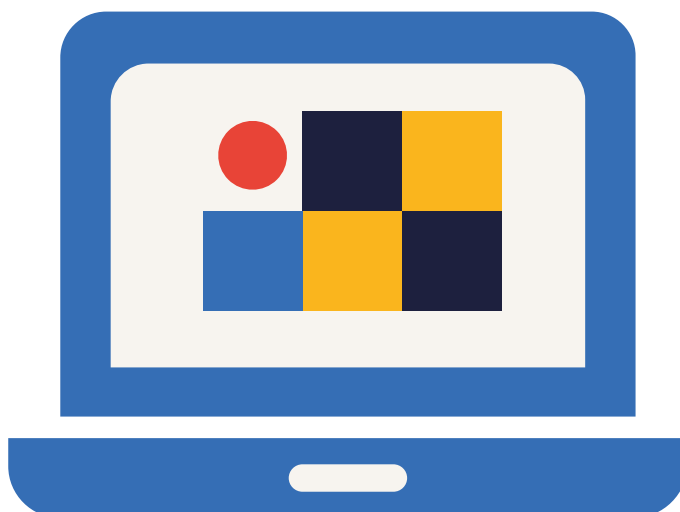


## 2. L'expertise technologique

Plus que jamais, les technologies RH transforment la façon dont les entreprises attirent et recrutent les talents. L'automatisation et l'intelligence artificielle remodelent le rôle des recruteurs et ouvrent de nouvelles possibilités aux employeurs, grâce à une meilleure vision du marché et à des analyses pertinentes. Jamais les RH et les Achats n'ont eu à leur disposition autant d'outils, aussi rapidement. La bonne nouvelle, c'est que les entreprises bénéficient donc d'une plus grande aide ; mais elles se retrouvent aussi face à un immense éventail de choix. Selon l'étude Talent Trends 2018 de Randstad Sourceright, 68% des décideurs RH et managers exécutifs estiment que la technologie a rendu le recrutement plus simple et plus efficace, mais 47% disent aussi que la transformation numérique va trop vite et qu'ils ont du mal à suivre le rythme.

Ce dilemme représente un défi pour les dirigeants RH, car ils sont censés avoir l'expertise des technologies et décider des investissements nécessaires pour que leur entreprise conserve un avantage concurrentiel dans la guerre des talents. Pour ce faire, ils peuvent apporter de l'expertise dans leur organisation, recourir en permanence à des consultants ou, comme beaucoup d'entreprises le découvrent, laisser leur prestataire RPO ou MSP les guider. Les deux premières approches peuvent se révéler coûteuses et prendre beaucoup de temps, car bâtir une expertise interne ou faire appel à des consultants externes exigent des investissements importants. De plus, ni l'une ni l'autre ne permet de tester opérationnellement une nouvelle technologie et d'en établir la pertinence sans risque.

Comme les prestataires RPO et MSP évaluent constamment les nouvelles technologies et les utilisent pour mener des programmes pilotes, ils se forment une expertise approfondie sur les dernières innovations et sur la façon de les appliquer à votre organisation. Les partenaires RPO et MSP peuvent fournir une suite technologique complète conçue pour être intégrée à votre infrastructure et optimisée pour des résultats rapides en matière de recrutement. Ils utilisent des outils dont l'efficacité est avérée et qui minimisent les risques pour votre organisation. En général, les technologies sont incluses dans la solution proposée, de sorte qu'il n'y a pas de coûts supplémentaires. Et comme les prestataires RPO et MSP ont tout intérêt à améliorer constamment les résultats en matière de recrutement, vous êtes sûrs de vous engager dans la voie de l'innovation.





### 3. L'accès aux talents

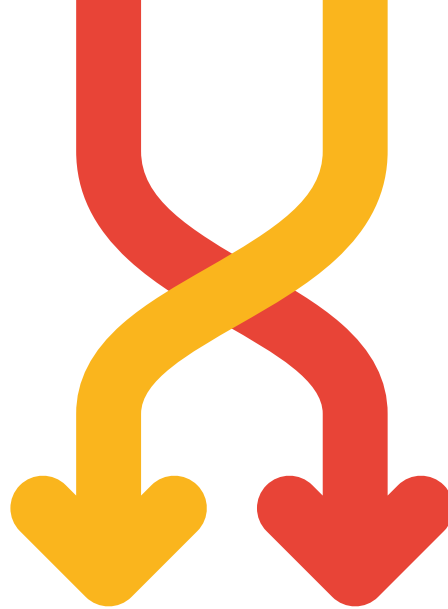
Sur le marché de l'emploi actuel, l'un des plus grands défis des employeurs est de sécuriser leur accès aux talents. Constituer un bon vivier a toujours été une priorité pour les décideurs mais, ces dernières années, cette tâche est devenue plus difficile en raison de la demande de nouvelles compétences, de la croissance des marchés mondiaux et de l'accélération de la transformation numérique. Ajoutez à cela le fait que le marché des freelances a incité de nombreux travailleurs à choisir des modes de travail alternatifs, et il est facile de comprendre pourquoi les entreprises ont du mal à répondre à leurs besoins de compétences.

Une approche interne exige des ressources considérables pour attirer, sourcer et fidéliser efficacement les talents. Recruter des candidats internes et externes pour des postes permanents suppose une bonne compréhension du marché concernant les compétences recherchées, mais aussi de ce qui motive les candidats à choisir un employeur ou à lui rester fidèle. Pour maintenir l'intérêt des talents, les organisations doivent constamment alimenter les candidats avec du contenu et une proposition de valeur pertinente. Ce n'est qu'avec ce type d'expertise, et beaucoup de travail, qu'une organisation peut sécuriser son accès aux talents stratégiques.

Pour les responsables du personnel externe, la complexité inhérente à la gestion de nombreux fournisseurs peut être décourageante, en particulier dans le cas d'une organisation décentralisée, où les dépenses et le contrôle des fournisseurs sont peu rigoureux. Tous les chargés de recrutement veulent avoir accès librement aux talents, mais sans un processus solide, cela peut se traduire par des dépenses inconsidérées et des risques accrus.

Les responsables RH font face à des défis similaires lorsqu'ils veulent bâtir un solide vivier de candidats pour des postes permanents. Faire vivre une communauté de talents dans laquelle puiser exige beaucoup de temps et un travail considérable. Pour des recrutements réussis quels que soient les compétences, le niveau du poste et la localisation géographique, il est essentiel de disposer d'une solide expertise locale et d'une bonne connaissance du secteur. Et quand une entreprise se lance dans une nouvelle activité, elle doit à nouveau se forger ces connaissances pour l'activité concernée. Que vous recrutiez pour des postes permanents ou temporaires, il vous faut investir dans la technologie pour maintenir le lien.





#### 4. L'efficacité et l'efficience des processus

L'un des plus grands défis auxquels sont confrontées les organisations RH est de s'assurer que leurs processus de recrutement sont efficaces et efficaces. Cela suppose de surveiller et benchmarker en permanence un certain nombre d'indicateurs, incluant des considérations générales, comme le coût du recrutement, et des données plus révélatrices, comme la satisfaction des recruteurs, le taux de fidélisation et l'ancienneté. Mais quand quelque chose ne fonctionne pas, comment un service de recrutement peut-il corriger ses points faibles ? Est-il en mesure d'identifier les problèmes touchant le recrutement ou la bonne exécution des demandes ? Et un budget est-il disponible pour combler les lacunes ?

En outre, mettre en place les meilleures pratiques au sein d'un service interne de recrutement exige de l'expertise et des investissements. Par exemple, la formation des recruteurs aux méthodes de sourcing les plus efficaces est une activité continue qui exige à la fois expertise et investissements. De même, élaborer une solide stratégie d'approvisionnement RH ne se limite pas à rationaliser son panel de fournisseurs. Les responsables de personnel externe doivent comprendre ce qui se passe actuellement sur le marché et comment tirer profit de ces tendances. Et alors que l'intelligence artificielle et l'automatisation transforment la plupart des entreprises dans le monde, une équipe interne peut-elle continuellement évaluer comment l'innovation pourrait aider les collaborateurs à mieux remplir leurs missions ? Voilà autant de questions cruciales auxquelles une approche d'internalisation doit répondre.

Les prestataires de services externes doivent répondre aux mêmes questions, mais cela fait partie de leur ADN : leurs investissements continus délivrent donc une valeur croissante en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de bonnes pratiques de recrutement, de conformité réglementaire, de technologie appliquée et de connaissance des marchés. Veiller à ce que les clients obtiennent toujours plus de gains d'efficience et de résultats est une priorité pour la plupart des fournisseurs de MSP et de RPO, du moins pour ceux qui sont établis de longue date. Et comme ces investissements sont amortis sur l'ensemble du portefeuille de clients, le partenaire externe peut affiner les processus de manière beaucoup plus rentable qu'un service RH interne.

Grâce à des pilotes et à des mises en œuvre dans de nombreuses entreprises clientes, un prestataire peut valider l'efficacité des méthodes et des processus qu'il propose. Non seulement les prestataires RPO et MSP ont l'avantage de travailler avec des entreprises de différents secteurs, tailles, cultures et localisations géographiques, mais ils savent aussi ce qui conviendra le mieux à ses clients, en fonction du niveau de maturité des collaborateurs. Les employeurs ne peuvent tout simplement pas, à eux seuls, accumuler une telle expérience.

# 4 questions qui révéleront si vous devez externaliser vos recrutements.

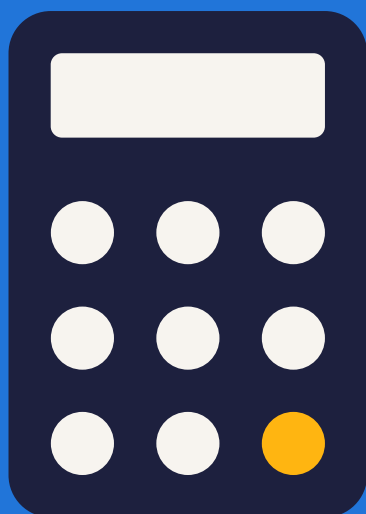
Votre entreprise s'interroge sur l'opportunité d'internaliser ou d'externaliser ses processus de recrutement : ces quatre questions fondamentales vous aideront à prendre la meilleure décision à long terme.

1. Votre culture d'entreprise s'oppose-t-elle à ce qu'une expertise externe gère les recrutements ?
2. Avez-vous le temps et les ressources nécessaires pour assurer l'amélioration continue de votre service interne de recrutement et garantir des bonnes pratiques de classe mondiale ?
3. Avez-vous le budget adéquat pour bâtir un service de recrutement performant ?
4. Votre infrastructure technologique vous donne-t-elle les informations et l'aide nécessaires pour obtenir les meilleurs résultats en matière de talents ?

D'autres considérations peuvent être importantes pour votre entreprise, mais si vous répondez « non » à l'une de ces questions, vous devriez évaluer en quoi une solution externalisée peut vous aider à acquérir les talents nécessaires pour garder de l'avance sur vos concurrents.



## Calculez vos économies.



Il y a beaucoup d'éléments à prendre en compte pour chiffrer les économies que peuvent générer un RPO ou un MSP. Ces calculatrices vous guideront pas à pas pour déterminer à quel point une solution externalisée peut avoir de l'impact.

Calculer mes économies avec un RPO

Calculer mes économies avec un MSP

## À propos de Randstad Sourceright

Leader mondial en matière de solutions RH, Randstad Sourceright accompagne les stratégies de recrutement et de gestion du capital humain des plus grandes entreprises mondiales. À travers notre stratégie Tech&Touch et notre promesse Human Forward, nous offrons à nos clients le meilleur de la technologie et de l'humain, afin que les organisations et ceux qui la composent réalisent leur vrai potentiel.

Randstad Sourceright est une filiale du groupe Randstad, n°1 mondial des services en ressources humaines (23,3 Mds € de chiffre d'affaires). Nos experts et leaders d'opinion dans le monde conçoivent et font évoluer nos programmes RPO, MSP et nos solutions intégrées de gestion RH.

Pour en savoir plus : [randstadsourceright.com](http://randstadsourceright.com).