SmartRecruiters

YOU ARE WHO YOU HIRE

Etat des lieux du recrutement interne en 2021

Sommaire

Le paradoxe du recrutement interne 4

Le recrutement interne en situation de pandémie 6

La source de recrutement interne 10

Les résultats de l'étude The State of Internal Recruiting 2021 12

Etat des lieux du recrutement interne en 2021

Ceux qui ont été concernés de près ou de loin par les questions de recrutement ou d'acquisition de talents ces dernières années savent quelles sont les thématiques qui dominent.

On parle de sourcing, de former, encourager et engager des candidats passifs ; de créer une marque employeur et une proposition de valeur, cohérentes et convaincantes, par des campagnes marketing de recrutement et, peut-être, plus globalement d'une stratégie de recrutement data-driven fondée sur des métriques utiles et des résultats analytiques exploitables avec à la clé un ROI démontrable et un fort alignement avec les objectifs stratégiques et de résultat.

Le recrutement interne, solution la plus évidente à ces problèmes, est pourtant manifestement absent de l'équation.

Cela ne veut pas dire que les employeurs ne sont pas conscients de l'importance de la mobilité des talents ; la plupart des leaders du recrutement, comme des responsables du recrutement et des décideurs qu'ils accompagnent, reconnaissent que le recrutement interne est essentiel pour la réussite du recrutement et pour la prospérité de l'entreprise.

L'expérience et les preuves quantitatives sont légion en ce sens et suffisent à démonter tout argument contre la mobilité interne. Ce n'est pas forcément le cas de tant de concepts abstraits et anecdotiques d'acquisition de talents.

Les recrutements internes ont toujours été la principale source d'embauche, indépendamment de la taille de l'entreprise, de l'industrie ou du marché.

Le paradoxe du recrutement interne

Malgré les secousses qui ont profondément remanié le paysage du recrutement et de l'embauche ces 20 dernières années, il s'avère que le recrutement interne est demeuré la meilleure source de recrutement des employeurs en entreprise chaque année depuis 2001 et ce avec une forte marge d'avance.

Ces 20 dernières années, alors qu'on des passé des CV envoyés par fax à la sélection automatisée, du Rolodex à LinkedIn, le fait est qu'avec le recrutement interne, plus ça change, moins ça change.

Recruter le bon talent pour le bon job au bon moment est devenu plus complexe ; le marché des meilleurs talents est devenu toujours plus concurrentiel et féroce.

On a assisté à une prolifération de plateformes et de solutions ponctuelles, de logiciels de recrutement et de systèmes de gestion des talents, tous conçus pour conférer un minimum d'avantage compétitif à ceux qui se lancent dans la course folle au recrutement.

Les employeurs dépensent 40 milliards de dollars par an (oui, des milliards) dans des technologies de gestion des talents, et excessivement dans les annonces, le sourcing direct et d'autres activités qui ratissent large.

La très grande majorité des ressources d'acquisition des talents, des processus et des meilleures pratiques sont mobilisés pour créer un afflux de candidats externes, alors même que quasiment toute la demande de recrutement appelle la plupart du temps une réponse « juste à temps ».

Les meilleurs talents ne restent pas longtemps sur le marché alors même que les entreprises font des efforts démesurés pour garder l'attention de ces candidats afin qu'ils s'intéressent à de futures offres d'emploi ou créations de postes.

Vouloir conserver ainsi une réserve est futile ; même le contingent le plus robuste se sera affaibli avant que de telles éventualités se produisent, s'il n'a pas totalement disparu.

Votre organigramme est votre principal vivier de talents

On entend beaucoup parler du concept de « communauté de talents », ce qui en argot CRM ne veut rien désigner de plus que la base de données des candidats non retenus ou non qualifiés, mais que la plupart des entreprises continuent de bombarder d'offres d'emplois, de newsletters ou autre campagne par e-mail, autant dire des communications vouées à l'échec.

Or dans les faits, une seule communauté de talents compte vraiment pour réussir les recrutements. Et ce sont vos actuels collaborateurs.

Ce qui pose quelques questions : pourquoi autant d'employeurs compliquent-ils autant le recrutement interne ? Pourquoi autant de recruteurs négligent la visibilité des candidats internes par rapport à l'accès qu'ils ménagent à des candidats externes ?

Et pourquoi est-ce que les organisations spécialistes des talents continuent de négliger la source la plus prometteuse, alors même que la demande fait face à une pénurie de compétences de professionnels qualifiés ?

Nous nous sommes posé la même question. C'est ce qui nous a amenés à interroger des centaines de collègues et de clients sur ce qu'ils pensent de l'état des lieux actuel de l'acquisition de talents en interne.

Nous vous présentons les résultats de cette étude dans le présent rapport 2021 State of Internal Recruiting Report. Il semblerait qu'après des décennies en marge de l'acquisition de talents, le statu quo en matière de recrutement et d'embauche en interne soit en train d'évoluer.

Le présent livre blanc fait le point sur l'état actuel du recrutement interne, chiffres et constatations à l'appui, et ouvre sur l'avenir du recrutement et de l'embauche sous le nouvel angle de la mobilité.

Mais dans tous les cas, le recrutement interne conservera sa longueur d'avance sur les autres formes de recrutement comme c'est le cas depuis 20 ans.

Poursuivez la lecture et vous saurez comment améliorer conditions de travail et productivité.

Le recrutement interne en situation de pandémie

Dire que nous vivons des temps inédits est un euphémisme, mais dans le monde du recrutement, c'est effectivement le cas.

Si tout le monde s'accorde à penser qu'il y a une sortie au tunnel COVID-19 (en moins en Europe et en Amérique du Nord), c'est une tout autre histoire pour les employeurs. La très grande majorité des employeurs en entreprise continue de négocier avec les nombreux symptômes induits par la pandémie.

Les entreprises de toutes tailles ayant été contraintes de se serrer la ceinture et de réduire leurs budgets au cours de l'année écoulée, les employeurs du monde entier ont dû prendre des décisions difficiles en matière de recrutement et de maintien de l'emploi, de nombreuses organisations ayant choisi de mettre en place des plans de chômage technique, de procéder à des licenciements ou de recourir à une forme quelconque de réduction des effectifs.

Malgré la mise en place d'initiatives telles que le « Coronavirus Job Retention Scheme (CJRS) » ou « le Job Support Scheme » au Royaume-Uni, qui ont permis de protéger 11 millions d'emplois britanniques depuis le début de la pandémie, on estime que 2,6 millions de travailleurs britanniques ont demandé l'allocation pour les personnes à la recherche d'un emploi le mois dernier, ce qui prouve les effets persistants et omniprésents du COVID-19 sur le marché du travail.

Même aujourd'hui, alors que le taux de chômage au Royaume-Uni a atteint le niveau le plus bas de l'ère de la pandémie, soit 4,8 %, l'ONS estime toujours qu'un travailleur britannique sur vingt qui recherche activement un emploi n'en trouve pas. Et ce, avant même que le CJRS n'expire à la fin du mois de septembre.

Il y a juste un an, en juin 2020, le chômage aux Etats-Unis atteignait 11.2% ; sachant que le recrutement a atteint son point nadir l'été dernier, rares sont les fonctions qui ont autant souffert que l'acquisition de talents, avec près d'un demi-million de recruteurs américains qui ont été licenciés en six mois, soit près d'un quart des professionnels du recrutement.

Les offres d'emploi de recruteur ont plongé en mai 2020 et la demande de professionnels de l'acquisition de talents a plus plongé encore que pendant la Grande dépression.

D'après les données EMSI, on a enregistré ce mois-là une chute vertigineuse de 47% en glissement annuel du nombre d'offres d'emploi dans le secteur du recrutement, tendance qui ne s'est inversée qu'en février dernier, avec une faible hausse de 7% en glissement annuel.

Avec la réouverture de l'économie et la reprise des embauches, la recherche de recruteurs domine quasiment toutes les compétences professionnelles autres que STEM. Le dégel des embauches semble vouloir se confirmer et les chiffres retrouvent leurs niveaux d'avant la pandémie.

Rien qu'au dernier trimestre, les offres d'emploi recherchant une expérience ou une expertise en recrutement ou acquisition de talents ont enregistré leur plus forte progression mensuelle depuis au moins 2005, de 87% entre avril et mai 2021.

De même, le Bureau of Labor Statistics estime que le salaire moyen de responsables du recrutement (ou « Spécialistes RH – Recrutement ») a progressé pour atteindre 138 000 dollars par an environ, soit 13% de mieux que le salaire moyen de 121 000 dollars négociable il y a un an ; le salarié moyen n'a lui bénéficié que d'une augmentation de 3% de son revenu moyen en 2021.

Les employeurs vont donc devoir payer plus pour attirer les mêmes recruteurs qui, en un an, sont devenus indispensables.

Comme la version économique du canari dans la mine de charbon, la forte progression de la demande de recruteurs expérimentés (en profiter tant qu'il est temps) et les augmentations de salaire qui vont avec ne manqueront pas de rappeler à de nombreux employeurs l'importance de la mobilité des talents.

Les entreprises qui n'ont pas su former leurs collaborateurs ou les réaffecter pour faire face aux bouleversements liés à la pandémie n'ont eu d'autre choix que de s'en séparer, surtout ceux qui n'étaient pas formés aux programmes PPP et d'aide à la paye.

Maintenant qu'elles voudraient réembaucher, les entreprises peinent à recruter aussi vite qu'elles le voudraient, sous réserve bien sûr qu'il y ait assez de candidats.

Autant dire que si vous êtes un professionnel du recrutement, ce sont de bonnes nouvelles. Et comme la demande est forte de la part des employeurs, c'est tout aussi encourageant pour tous ceux qui cherchent un emploi.

La pénurie de talents qualifiés immédiatement disponibles et l'incapacité de nombreux employeurs à trouver leur bonheur sont connues, voilà plusieurs mois que ces questions font la une des médias et des débats politiques.

Mais en réalité, la pénurie de talents n'a rien de nouveau ; des centaines d'études et de sondages de dirigeants, cadres supérieurs et décideurs depuis des années confirment que le fait de ne pas pouvoir embaucher le bon talent ou en nombre suffisant est le frein numéro à une future croissance.

Quiconque s'intéresse un tant soi peu à la question a vu cette pénurie de talents venir de loin. C'est juste qu'on a préféré négliger le problème.

Les employeurs payent aujourd'hui le prix de leur mépris pour le recrutement. Il n'aurait pourtant suffit que d'un effort de planification des effectifs et d'un léger changement d'état d'esprit quant à la mobilité.

Le caractère inévitable de la mobilité interne

Si le COVID a aggravé le déséquilibre chronique entre réserve de talents et demande des employeurs, les conséquences de l'approche de recrutement à la demande et juste à temps étaient déjà symptomatiques bien avant la pandémie.

Dans une étude de janvier 2020, des semaines avant le premier cas de COVID sur le sol américain, le Conference Board déclarait :

> *"…le problème numéro 1 des CEO et autres dirigeants d'entreprises est la pénurie de talents. Quelle que soit la taille de l'entreprise ou son implantation, l'urgence à traiter concerne le recrutement et la fidélisation des talents. Le coupable désigné serait un marché du travail tendu, qui arrive à la cinquième place des préoccupations. Globalement, les CEO et leur entreprise trouvent que le processus de recrutement est de plus en plus long et coûteux."*

La seconde préoccupation concerne l'impact d'une possible récession sur leur activité et leur résultat. Ces deux aspects sont interdépendants et quelque peu inévitables.

L'économie aura toujours des hauts et des bas. Et les besoins de talents des employeurs seront toujours calqués sur cette dynamique. Mais il ressort de plus en plus clairement que

les entreprises qui s'en sortent le mieux sont celles qui font preuve de la plus grande agilité dans la gestion des talents.

Les multiples défis liés aux talents qui attendent les employeurs à l'ère post-pandémie sont non seulement prévisibles, mais il est possible de les anticiper et de les éviter.

Il est certain que bien avant la crise, la préoccupation première des CEO et autres décideurs était de recruter et fidéliser les bons profils (ce que l'on comprend aisément à la lumière de la crise, tout comme les craintes d'une possible récession). Il suffit de parcourir les publications traitant de recrutement de ces dernières années pour s'en rendre compte.

Comme le suggère l'étude Executive Board, tous avaient compris que ce problème largement partagé s'expliquait par le manque d'efficacité des process et des recruteurs (même si c'est la question globale de l'embauche qui est en cause pour être honnête).

Les conséquences de déficit de compétences et de rareté des talents étaient déjà connues des dirigeants bien avant la pandémie.

Embaucher des talents était une procédure toujours plus longue et coûteuse, ce qui portait préjudice aux entreprises se voulant agiles, évolutives et durablement prospères. La préoccupation secondaire, celle des impacts d'une possible récession sur l'activité, était déjà présente dans les esprits avant même que nous sachions ce que les expressions « immunité collective » et « distanciation sociale » voulaient dire.

Pour résumer, les CEO savaient combien de futures pénuries de talents constituaient la menace la plus imminente pour leur entreprise et leur résultat. Ils savaient qu'un ralentissement économique, probablement inévitable, ne ferait qu'aggraver la situation.

Ils avaient même identifié le premier problème à traiter : rationaliser et simplifier le processus d'embauche en interne. Malheureusement, le temps a manqué pour s'organiser avant que la pandémie ne vienne bouleverser notre vie à tous au quotidien.

Maintenant que le retour à la normale se précise, avec une reprise des embauches, il est clair que les employeurs ne pourront pas assumer les coûts élevés induits s'ils continuent de négliger le recrutement interne, et encore moins les charges répétées d'ajustement des effectifs à la hausse et à la baisse.

Employeurs et recruteurs vont donc devoir accorder leurs violons. Pour ces premiers mois de reconstruction de nos équipes après la pandémie, il semble en effet qu'employeurs et recruteurs aient convenu de faire de la mobilité interne une priorité absolue. Il est grand temps, en effet.

La source de recrutement interne

On ne saura probablement jamais quelle est la vraie raison d'une telle négligence de la mobilité interne. Peut-être, tout simplement, que c'est un aspect moins sexy du recrutement que de créer des chaînes booléennes ou de supprimer des biais dans les CV.

Pour une profession qui adore sélectionner des candidats de la façon la plus complexe et alambiquée possible, rien n'est peut-être plus ennuyeux que de devoir gérer un transfert interne ou une promotion.

Après tout, pour des recruteurs, se contenter de changer la position d'un salarié dans l'organigramme n'est rien qu'une opération administrative, qui présente toutefois de possibles écueils politiques et professionnels.

Nous nous voyons comme des « chasseurs » mais ce n'est pas aussi amusant si la proie est captive, ni gratifiant quand nos collègues des RH y voient moins une stratégie de mobilité des talents que du « braconnage », la pire trahison qui soit.

Nous voilà à un point d'inflexion. Depuis que la réembauche a vraiment commencé, « The Great Rehire », les coûts et les difficultés de recrutement des candidats les plus indispensables ont littéralement explosé.

Et les réserves de ces mêmes candidats les plus indispensables se sont amoindries. Dans beaucoup d'entreprises, on ne parle même plus de « talent », on recherche quiconque veut bien travailler, mais ils ne sont pas légion.

Dans le monde des talents aujourd'hui, les manœuvres dans l'industrie légère et les travailleurs payés à l'heure sont aussi recherchés que la poule aux œufs d'or. Et s'il n'a jamais été simple de recruter des travailleurs qualifiés ou très expérimentés, cela relève aujourd'hui de la chimère.

Bien sûr, a posteriori, tout semble limpide, mais constatons quand même que, même dans un secteur aussi volatile et imprévisible que celui du recrutement et de l'embauche, plusieurs vérités s'imposent d'elles-mêmes :

1. Le déficit de compétences et la pénurie de talents continuent d'aggraver les problèmes de ressources humaines qui font que les CEO ne dorment pas la nuit. C'est ce que dit l'étude.
2. La crise sanitaire a pour conséquence qu'il coûte plus cher de recruter des talents qualifiés et que cela prend plus longtemps. Et ce n'est que le début.
3. Le recrutement interne est la solution évidente, et peut-être la seule, pour dépasser ces difficultés d'embauche.
4. A moins que les entreprises choisissent de ne plus regarder le recrutement interne comme une approche secondaire ou accessoire pour en faire une compétence de recrutement centrale et un élément fondateur de la réussite du recrutement, ces problématiques vont empirer et il deviendra toujours plus onéreux et excessivement chronophage de vouloir embaucher les meilleurs talents.
5. Le recrutement interne va demeurer l'approche de recrutement la plus fructueuse des employeurs en entreprise pour les années à venir comme c'était déjà le cas depuis 20 ans. Les employeurs n'ont rien à faire pour constater l'impact du recrutement interne sur leurs mesures de base et leurs profits.

Mais les entreprises qui ont une démarche proactive de création de programmes et processus de recrutement interne et qui soignent intentionnellement la mobilité des talents dans leur processus d'embauche vont rapidement constater que leurs efforts payent.

C'est d'autant plus vrai pour les indicateurs de rapidité et de budget de recrutement. Les personnels recrutés en interne reviennent bien moins cher et ils sont plus opérationnels rapidement que n'importe quel candidat recruté en externe.

Ils sont également plus motivés, ils apprécient davantage leur travail et sont plus productifs (en moins de temps) que les candidats de n'importe quelle autre cohorte. Ils ont plus de recommandations, sont moins absents et moins tentés de quitter leur poste que leurs collègues recrutés à l'extérieur.

Nous le savons depuis des années et pourtant les arguments en faveur du recrutement interne sont toujours négligés au profit de technologies, comme celle de l'IA conversationnelle, des bots.

Ces outils sont épatants. Mais ce sont eux surtout qui donnent plus volontiers la préférence aux talents externes. Dans le domaine du recrutement et de l'embauche, aucun logiciel ni solution RH ne peut améliorer l'efficacité de recrutement interne.

En effet, la mobilité relève plus du relationnel que de la tech ; elle est affaire de personnalisation, pas d'automatisation. Bien entendu, il ne faut pas rejeter la technologie d'un bloc, il en faudra et de nouveaux éditeurs comme Fuel50 et Gloat se positionnent en ce sens, mais une stratégie de recrutement interne suppose de changer le système dans son ensemble, pas des systèmes.

Et c'est ce qui apparaît le plus compliqué à faire, bien entendu.

Le cœur du sujet

L'avenir du recrutement n'est pas plus complexe qu'avant : il s'agit de recruter les meilleurs candidats, au meilleur coût, dans les délais les plus courts. Mais nous savons tous que l'embauche ne s'arrête pas à la signature du contrat de travail et que le recrutement ne s'arrête pas à la procédure d'accueil et d'intégration du nouveau collaborateur.

Si vous ne faites pas l'effort de recruter vous-même votre meilleur talent, quelqu'un s'y attellera..

Vous n'êtes pas le seul employeur à rechercher activement des candidats passifs.

La qualité d'une recrue se voit souvent la deuxième, voire la troisième année. Il n'est pas très difficile d'embaucher au regard des critères fixés pour une mission.

C'est la partie la plus facile. Mais fidéliser ces collaborateurs suffisamment longtemps pour continuer de les former afin de les promouvoir à des postes ? C'est bien plus difficile. Et c'est là justement où l'Acquisition des talents peut avoir un impact majeur sur l'entreprise dans son ensemble.

Voici ce qu'il faut comprendre : si l'évolution positive de vos salariés et la croissance de l'activité sont alignées, alors vos effectifs et vos résultats seront concluants. Il s'agit dans les deux cas de pouvoir saisir toutes les opportunités qui se présentent. Or le recrutement est la clé de voûte de futurs résultats prometteurs.

Si vos collaborateurs progressent avec l'entreprise, si votre organisation des talents peut changer de tactique et ne plus se contenter de trouver des candidats externes pour pourvoir les postes vacants mais au contraire trouver les bons postes pour les candidats disponibles en interne, alors vous n'aurez plus à vous soucier autant de la rareté des talents ou du manque de qualifications.

Pour que le recrutement soit une réussite, il vaut souvent mieux construire qu'acheter. Et nous avons des données pour le prouver.

Les résultats de l'étude

Pour mieux comprendre les perceptions des recruteurs et leur attitude vis-à-vis du recrutement interne, SmartRecruiters a récemment mené une étude publique auprès de l'ensemble des professionnels RH et de l'acquisition des talents.

Nous voulions que notre panel soit le plus large possible et avons conçu et administré notre étude 2021 State of Internal Recruiting Survey de telle sorte que les réponses soient représentatives des avis des grands noms du recrutement et de l'embauche et non de nos seuls clients. D'ailleurs, 1 sondé sur 3 seulement est effectivement client de SmartRecruiters.

Ainsi, les conclusions de ce tout premier rapport consacré au recrutement interne sont objectives et, comme pour tous les sujets importants de l'acquisition de talents, totalement neutres eu égard à tel ou tel système.

Bien sûr, 2 recruteurs sur 3 interrogés pour cette étude ont évoqué une approche plus évidente et parfois plus simple que celle du recrutement interne pour remettre leurs processus de recrutement en ordre de marche. Et c'est très bien.

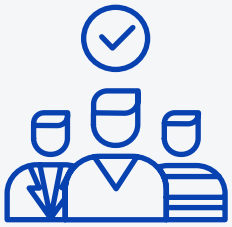
Même si votre pile de technologies dédiées aux talents n'est pas parfaite, la mobilité suppose un état d'esprit qui privilégie la conception de process à la mise en œuvre de plateforme (disons que c'est notre petit secret et remercions nos sponsors SmartRecruiters de rendre la mobilité aussi magique).

Voici quelques-unes des révélations les plus surprenantes et des conclusions à retenir de cette étude 2021 State of Internal Recruiting Report. Vous pouvez vous rendre en annexe directement pour connaître la liste des questions et toutes les données qui viennent étayer les réponses obtenues.

Si, comme la plupart des recruteurs, vous n'avez pas beaucoup de temps à consacrer à l'analyse de données de marché, nous vous invitons à poursuivre la lecture pour en savoir plus sur l'état du recrutement interne en 2021 (et au-delà).

Action vs. intention

De toutes les réponses obtenues des professionnels TA en entreprise de 14 pays (nous avons fini par filtrer ceux qui recrutaient pour des entreprises de moins de 1000 salariés car ils induisaient des biais), nous avons constaté un fossé important entre ce que les leaders des talents disent faire pour améliorer la mobilité interne et les actions qu'ils mettent effectivement en œuvre..



310

Responsables de l'acquisition de talents dans les **entreprises**

14

pays

212

Employés d'entreprises

de plus de 3 000 salariés

Par exemple, 61% des sondés déclarent que leur entreprise a « un processus clair et bien documenté de recrutement de salariés en interne ».

Ce chiffre semble a priori plutôt encourageant sauf que ce sont les recruteurs de quelques-uns des plus grands employeurs et des marques les plus connues au monde.

Comme il s'agit d'entreprises avec plus de mille employés et que 98% des sondés ont déclaré que leur entreprise dispose d'au moins un système TA, de type ATS ou HCM, ce chiffre est au final étonnamment bas.

Il est fascinant de constater que 2 sondés sur 5 n'avaient pas de véritable programme de recrutement interne, ni de règles ou processus standard pour les talents internes, malgré la complexité des structures pour lesquelles ils travaillent.

Malgré des budgets relativement importants, une présence mondiale et des technologies d'entreprise pour la gestion des talents, 40% de ces employeurs préfèrent dépenser leur argent dans des abonnements SaaS et des offres d'emploi payantes plutôt que de promouvoir et fidéliser leurs meilleurs talents déjà en place.

Ainsi, même si chaque sondé se déclarait plutôt d'accord avec le fait que « la mobilité interne est importante ou très importante pour un recrutement réussi », 2 sondés sur 5 travaillent dans des entreprises sans programme formel de recrutement interne.

Cela crée un écart important entre l'action et l'intention, surtout eu égard à la part de dépense que chaque employeur alloue à des technologies appliquées aux talents ou à d'autres sources de recrutement, payantes et externes, comme la diffusion d'annonces, les initiatives de marketing ou de recrutement social, ou encore des solutions ponctuelles dédiées exclusivement au sourcing de candidats passifs et à la création de pipeline.

Des résultats évidents mais des objectifs peu clairs

L'étude de cas du recrutement interne n'est pas bien difficile à faire.

Si près de 76% des nouvelles recrues pour des postes vacants restent au moins un an chez l'employeur, le chiffre tombe à 45% pour ceux qui restent au moins 3 ans au même poste. Cette forte baisse de la rétention (et de l'engagement) se produit généralement entre le 1er et le 3è anniversaire de l'employé dans l'entreprise.

C'est une indication importante du moment où recruteurs et responsables des embauches doivent intervenir activement, ou tout du moins tenter de réduire les départs non voulus et de fidéliser davantage.

A minima, au moment du premier et deuxième anniversaires des employés à un poste, les statistiques montrent que les échanges au sujet des perspectives d'évolution de carrière et les encouragements à candidater à des postes en interne une fois leurs objectifs atteints multiplient par deux au moins la probabilité de satisfaction personnelle.

C'est un avantage de taille, qui a pour effet d'améliorer nettement la rétention tout en évitant à l'entreprise de dépenser les 5 600 dollars que les employeurs américains dépensent en moyenne pour recruter en externe ; et ceci ne vaut que pour les salariés qui estiment qu'il y a bien des perspectives à long terme dans l'entreprise mais sont toujours au poste auquel ils ont été recrutés.

75% des employés promus restent fidèles à leur employeur jusqu'au troisième anniversaire ; 62% des employés ayant fait l'objet d'un transfert latéral restent fidèles jusqu'au troisième anniversaire.

Ces données nous apprennent que le simple fait de confier à un employé un nouveau rôle ou de nouvelles responsabilités, même si l'intitulé du poste ou le salaire demeurent identiques, améliore de près de 20% les chances de fidéliser un bon élément sur trois ans. Ce constat de simplicité se vérifie actuellement dans le monde de l'acquisition des talents.

Pourtant, notre étude a révélé des problématiques majeures qui pourraient être réglées facilement.

Par exemple, 52% des sondés ont déclaré que l'acquisition de talents était principalement responsable du recrutement interne dans leur entreprise (contre 10% pour les responsables du recrutement ou 8% pour les partenaires RH, qui supervisaient historiquement les initiatives de mobilité des talents), or dans leur très grande majorité, les événements organisés à des fins de recrutement interne ne sont pas alignés sur les besoins de l'organisation, ni des salariés.

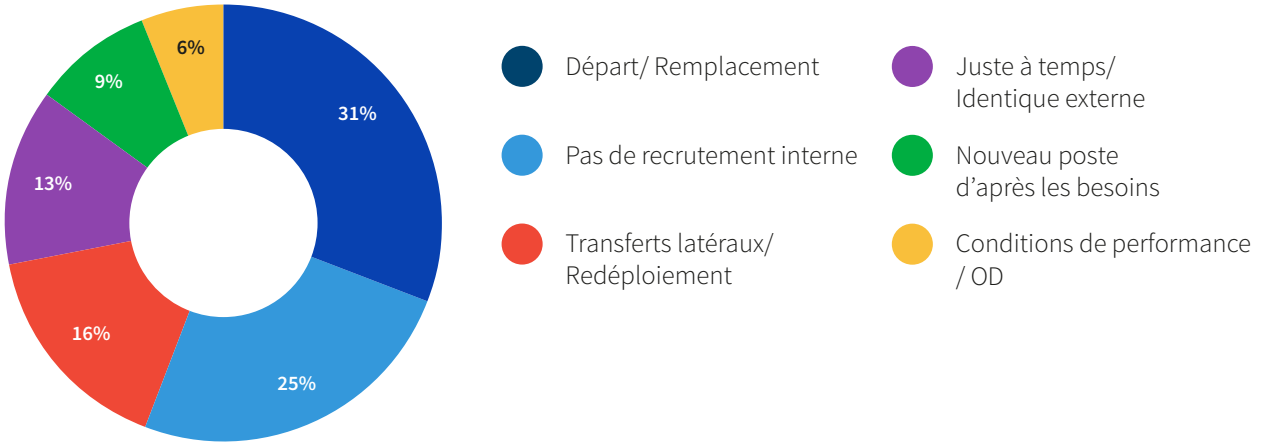
Qui est responsable du recrutement interne dans votre entreprise ?

Ces événements sont plutôt dictés exclusivement par les postes alors vacants et à pourvoir dans l'entreprise. Ainsi, plutôt que de travailler avec les employés les plus performants ou offrant le meilleur potentiel pour envisager la suite de leur carrière, le recrutement interne répond quasi exclusivement à des besoins à court terme.

Seuls 15% des sondés rapportent avoir conçu de nouveaux postes en fonction de l'expérience et de l'expertise des salariés en poste (9%) ou avoir effectué des bilans de performance ou avoir eu recours à l'identification des hauts potentiels ou à la planification de succession (6%) dans le cadre de programmes et processus de mobilité interne.

A l'inverse, 31% des employeurs ont déclaré que leurs démarches de recrutement interne se limitaient essentiellement à remplacer des employés, absents ou partis, à des postes existants, le plus souvent en publiant des annonces. C'est toujours mieux dans tous les cas que les 25% de sondés qui n'ont aucun recours au recrutement interne ni à la mobilité des talents dans leur entreprise (même de façon informelle).

Quels sont les déclencheurs du recrutement interne dans votre entreprise ?



Les employeurs ont tout intérêt à revoir cette approche de l'embauche juste à temps au détriment d'une démarche proactive de planification de carrière. Espérer que le bon candidat en interne, avec les bonnes qualifications, se manifestera auprès de son employeur pour candidater au bon poste et au bon moment ne relève pas d'une stratégie de recrutement interne. Cela tient plus de la chance. Ce n'est pas non plus une bonne approche pour fidéliser les meilleurs éléments.

En préparant cette étude, les recruteurs et professionnels de l'embauche que nous avons interrogés nous ont souvent décrit un processus de recrutement interne (le cas échéant) exactement identique pour leurs salariés que pour des candidats de l'extérieur.

L'égalité des ressources humaines en général, mais du recrutement en particulier, est primordiale et stratégique, surtout dans le contexte actuel marqué par les programmes et initiatives DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging).

Mais traiter un employé en poste à égalité avec un candidat externe et leur demander de candidater aux offres publiées plutôt que de les envisager à des postes vacants (ou même de créer des postes adaptés à leur profil), comme c'est le cas de 68% des sondés, revient à annuler tout avantage propre au recrutement interne.

S'il est aussi facile de postuler depuis l'extérieur qu'en interne et que l'équipe interne d'acquisition des talents n'est pas plus mobilisée par les CV internes que les recruteurs d'autres entreprises, ni même prête à entretenir une relation suivie avec les candidats connus, sauf peut-être le recruteur d'origine, alors le recrutement interne n'a pas vraiment de sens.

A ce stade, si ce que vous appelez « stratégie » de recrutement interne, comme la plupart des employeurs, se résume à du recrutement pur et simple, sachez que de bonnes nouvelles vous attendent.

Vous disposez d'une réserve importante de candidats pour les départs et les remplacements que vous aurez inévitablement à gérer. Et recruter à l'extérieur induit des processus bien plus longs et coûteux que de solliciter des employés déjà présents, surtout pour les postes à haute qualification ou exigeant une expérience spécialisée ou de niche.

Et si vous trouvez effectivement un candidat en interne pour votre poste, la bonne nouvelle est qu'il y a 75% de chances que la personne soit toujours à son poste un an après.

Je ne sais pas pour vous, mais en tant que recruteur, je préfère assurer mes arrières plutôt que de jouer au petit bonheur la chance.

L'embauche en interne est inutilement compliquée

Comme indiqué précédemment, il semblerait que la vision la plus largement partagée du recrutement interne consiste à soumettre les employés déjà en poste à la même procédure de sélection que les candidats externes. C'est un gros problème et surtout un mensonge.

Le handicap concurrentiel le plus important qu'un employeur rencontre en terme de recrutement interne ne vient pas de l'extérieur de l'entreprise, mais de l'intérieur. Et le plus gros frein au recrutement interne est, au moins superficiellement, le plus facile à éliminer.

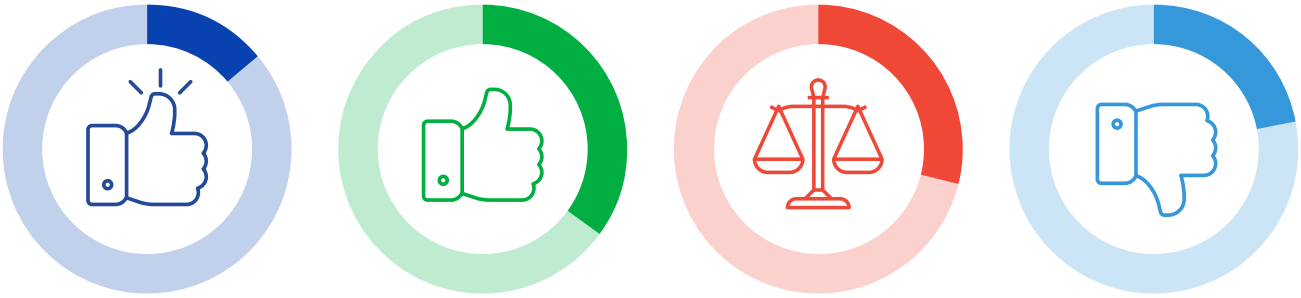
Les employeurs qui veulent que les processus de sélection des candidatures internes et externes soient plus ou moins identiques se trompent dans leur volonté de parité.

En effet, dès qu'un employé de l'entreprise postule en interne, sa démarche proactive est pénalisée dans la plupart des entreprises en ceci qu'on lui impose des étapes supplémentaires, qu'on lui demande des documents en plus ou encore de se soumettre à des process réservés aux salariés actuellement en poste.

Dans la plupart des entreprises, il en devient plus compliqué d'envisager un employé connu à un poste en interne qu'un inconnu. Au final, nombre de candidats internes potentiels, dissuadés, abandonnent l'idée mais finissent en plus par quitter l'entreprise.

Près de la moitié de toutes les personnes interrogées pour l'étude State of Internal Recruiting (49%) ont dit être d'accord avec l'énoncé « il est plus facile pour nos salariés d'obtenir un poste dans notre entreprise que pour des candidats externes » ; seuls 22% des leaders des talents étaient suffisamment informés pour se dire en total désaccord avec cet énoncé, qui devrait pourtant couler de source.

Vos salariés trouvent plus facilement un emploi dans votre entreprise que des candidats externes



14%
Totalement d'accord

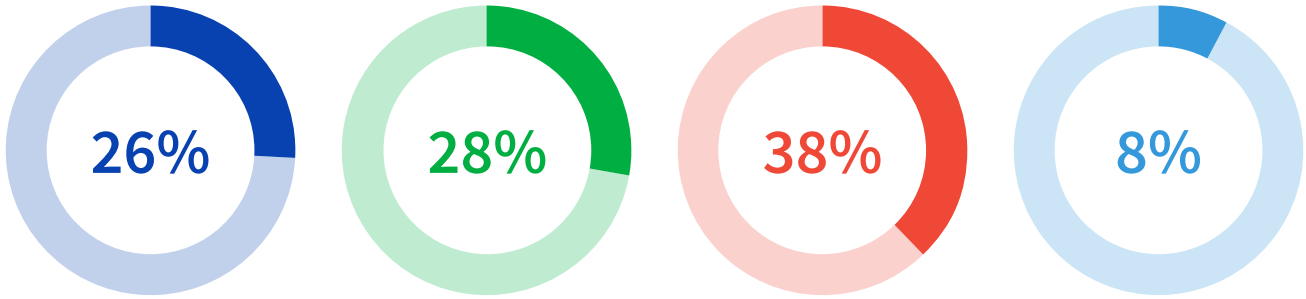
35%
D'accord/
Plutôt d'accord

29%
Idem en interne
et en interne

22%
Pas d'accord/
Pas du tout d'accord

Outre le fait que les annonces de postes en interne soient moins accessibles que la simple recherche de postes sur Indeed ou LinkedIn, 38% admettent ne pas communiquer activement les offres d'emploi à leurs salariés ; et 28% le font à l'occasion, tout dépend du responsable du recrutement ou du poste à pouvoir.

Nous communiquons les annonces de postes vacants à nos salariés



Tous les postes
à pourvoir

Cela dépend du
poste/de la fonction
/du responsable

Nous ne
communiquons pas
les annonces de

Uniquement quand
un candidat est déjà
identifié en interne

Ceci défie toute logique, surtout au regard des milliards de dollars que les employeurs dépensent chaque année en publicité pour recruter, des publications d'annonces aux témoignages sponsorisés, dans l'espoir de convertir un profil qualifié mais passif en candidat actif et intéressé.

Mais dès qu'il s'agit de promouvoir les mêmes postes auprès d'une audience captive de candidats hautement qualifiés, seuls 26% des employeurs en entreprise pensent ne serait-ce qu'à proposer les postes vacants à leurs propres salariés.

Rien qu'un portail d'emploi dédié aux salariés, l'envoi d'alertes périodiques des postes à pourvoir en interne ou même la diffusion d'annonces sur les canaux internes comme Slack ou SharePoint pourrait changer la donne en terme de recrutement et d'embauche en interne (sans parler de l'efficacité globale de la publicité pour recruter). Ces stratégies ont des chances de donner de meilleurs résultats que n'importe quelle diffusion d'offre d'emploi en externe et à très grande échelle.

Ces derniers temps, les meilleures pratiques allaient dans le sens d'une simplification des conditions à remplir pour candidater à un poste.

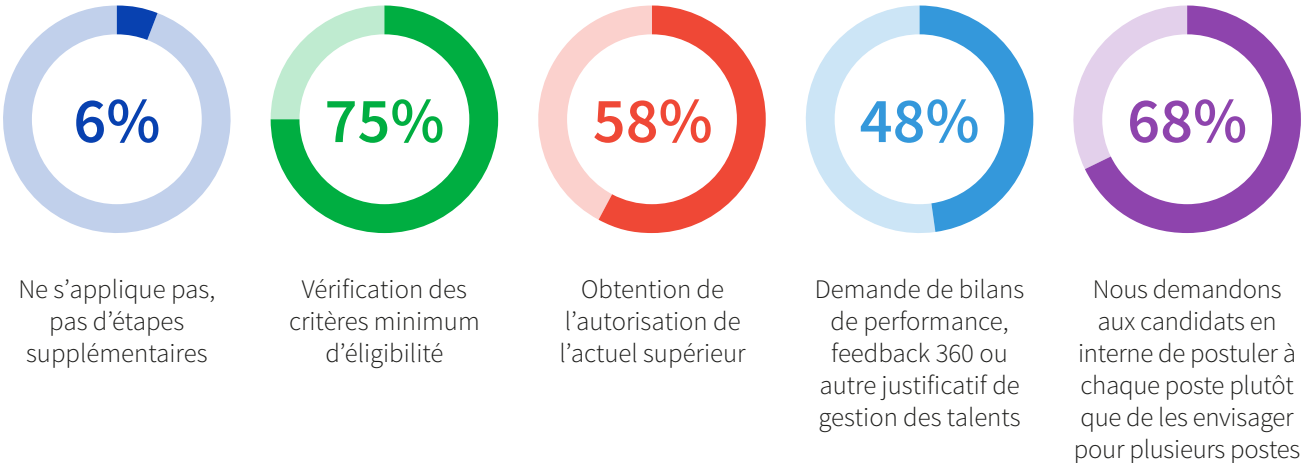
Mais c'est une toute autre histoire pour les candidats en interne, chaque employeur ou presque leur imposant des étapes et procédures supplémentaires.

75% des sondés ont confirmé qu'ils devaient vérifier la satisfaction de critères minimum d'éligibilité avant de contacter un candidat (généralement, il doit s'agir d'un employé en règle, à son poste depuis au moins un an).

Encore plus choquant, 58% des entreprises ayant des règles et process formels de recrutement interne imposent à leurs salariés d'obtenir une autorisation écrite de leur supérieur avant qu'ils puissent être envisagés comme candidats à un poste.

Quelles étapes supplémentaires imposez-vous pour un recrutement interne ?

Choix multiples autorisés ; n=310



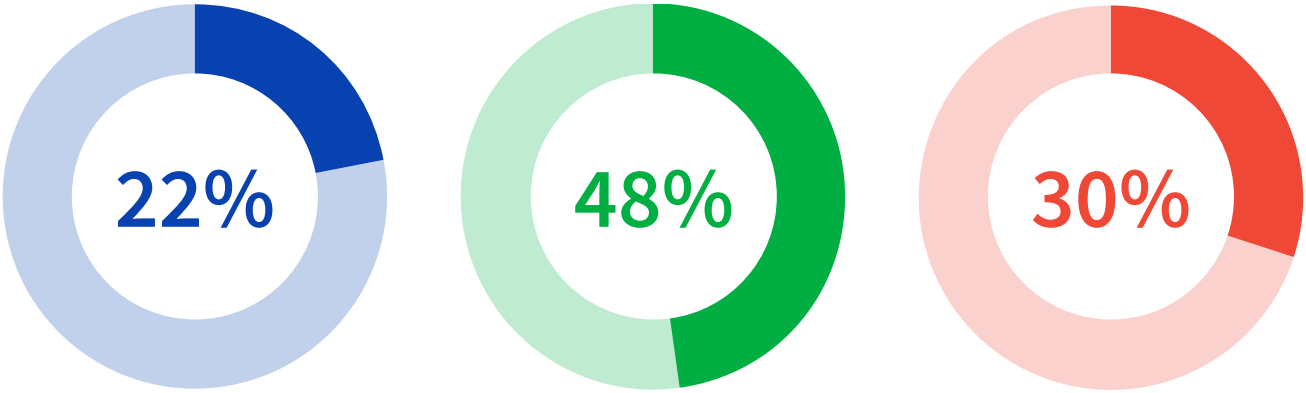
Ceci s'explique par la volonté d'éliminer toute perception de « braconnage » et de rendre les processus de recrutement et d'embauche internes au maximum transparents.

Et en fin de compte, ces règles supplémentaires en viennent à dissuader la plupart des salariés d'avoir ne serait-ce qu'envie de postuler à un emploi vacant dans leur propre entreprise, même si le poste leur conviendrait à merveille. Les risques qu'il y a à oser candidater mais surtout à reconnaître devant son supérieur un vif intérêt pour d'autres postes découragent la plupart et on les comprend.

Ce serait perçu comme un suicide professionnel. Pour la plupart des gens, le ratio bénéfice/risque de devoir se soumettre à un processus de recrutement interne comprenant 3 à 5 étapes au lieu d'une n'en vaut pas la peine.

C’est un miracle que 22% seulement des responsables RH et du recrutement interrogés considèrent que leurs salariés pouvaient candidater en toute confiance à des postes en interne ; 30%, à l’inverse, ont le sentiment que leurs salariés n’ont pas confiance dans leur processus de recrutement interne.

Vos salariés sont-ils en confiance pour postuler en interne ?



Conclusion

Là réside le principal défi de la mobilité des talents aujourd’hui, mais aussi la plus grande opportunité. Nous sommes d’accord que le contrat social est rompu depuis longtemps et que le concept de fidélité, et même de sécurité de l’emploi, appartient autant au passé que la baratte à beurre ou les cassettes à huit pistes.

Pour le recrutement en général et le recrutement interne en particulier, tout est une question de confiance. Et tant que nous, les responsables du recrutement, nous ne nouerons par des relations avec les candidats que nous recrutons et tant que nous ne nous positionnons pas davantage comme des accompagnateurs de carrière plutôt que comme des obstacles à l’évolution professionnelle, alors nous manquerons notre cible en matière de mobilité des talents.

Par contre, ceux qui sauront mettre en place les processus, les procédures et les référents pour faire du recrutement interne un pilier à part entière de leur stratégie d’acquisition des talents, mais également de leur culture d’entreprise, ceux-là feront plus que simplement améliorer les indicateurs clés de recrutement et de rétention.

Ils créeront des conditions et en environnement de travail propices à l’épanouissement de leurs salariés. Et quand un job devient plus qu’un job et que l’on voit plus dans l’employeur une réelle possibilité d’évolution de carrière qu’un chèque à la fin du mois, alors même le recrutement externe devient plus facile.

Tout le monde est à la recherche de talents. Mais les entreprises qui vont prospérer et recruter les meilleurs talents seront celles qui auront enfin compris toute l’importance de valoriser leur capital interne et leur meilleur avantage compétitif.

Pour plus d’informations sur la façon dont vous pouvez réussir vos embauches grâce au recrutement interne, consultez le site **SmartMobility**, ou contactez-nous à **team@smartrecruiters.com**

SmartRecruiters

YOU ARE WHO YOU HIRE

En tant que leader mondial des logiciels de recrutement d'entreprise, SmartRecruiters propose une suite globale d'acquisition de talents basée sur le cloud qui permet aux équipes d'attirer, de sélectionner et d'embaucher les meilleurs talents. Plus de 4 000 entreprises dans le monde font confiance à SmartRecruiters pour réussir leurs recrutements, notamment des marques telles que LinkedIn, Visa, Bosch, Skechers et Avery Dennison, en utilisant le marketing du recrutement, le recrutement collaboratif et un éco-système de plus de 400 partenaires préintégrés, le tout sur une plateforme cloud évolutive.

N'hésitez pas à nous contacter Team@SmartRecruiters.com ou à visiter **www.smartrecruiters.com/recruiting-software/smartmobility/**