

VOTRE SOCIÉTÉ A DU TALENT !

Les défis du recrutement interne en Europe



POLITECNICO
DI MILANO

HOCHSCHULE
FURTWANGEN
UNIVERSITY



BPM Bundesverband
der Personalmanager



Cornerstone
ON DEMAND Empowering People

Contenu

Préambule - pourquoi une enquête sur le recrutement interne ?	4
Synthèse	5
Introduction	7
Objectifs de la recherche	8
Le contexte du recrutement interne	9
Importance du recrutement interne	9
Principales motivations du recrutement interne	10
Quels sont les postes pourvus en interne ?	11
Indicateurs clé de performance	12
Processus & responsabilités	14
Quelles sont les approches utilisées pour trouver des candidats internes ?	14
Responsabilité du recrutement interne	15
Processus de recrutement interne	16
Déterminé par les employés ou les RH ?	17
Technologies	18
Outils indispensables pour le recrutement interne	19
Avantages recherchés par la technologie	20
Données clés concernant les systèmes de recrutement interne	21
Résultats et défis	22
Analyse de la réussite globale	22
Niveau de standardisation	23
Principaux obstacles et défis	23
Changements futurs	25

Analyse spécifique par pays - France	26
Analyse spécifique par pays - Allemagne	28
Analyse spécifique par pays - Italie	30
Analyse spécifique par pays - Royaume-Uni	32
Conclusions globales	34
Méthodologie	35
Méthodologie de l'enquête	35
Organisations participant à la recherche	36
Informations sur les partenaires de l'enquête	37
Elearnity	37
Furtwangen university - prof. Dr. Armin trost	37
Politecnico di milano - HR Innovation Practice Observatory	37
ANDRH	38
LPI	38
BPM	39
HRC	39
Contact	40

Préambule - pourquoi une enquête sur le recrutement interne ?

Dans toute l'Europe, les sociétés font face à des défis significatifs dans la gestion de leurs effectifs : comment trouver les meilleurs talents ? Comment motiver leurs équipes dans les moments difficiles ?

L'expertise de Cornerstone OnDemand est de développer des solutions logicielles pour chaque processus RH durant la vie entière d'un collaborateur, de son recrutement à la planification de sa succession. En tant que leader de la gestion de talents, et avec une longue expérience de partenariat avec des analystes du monde entier, nous avons décidé de soutenir la première étude internationale de cette ampleur sur le recrutement interne en vue notamment de répondre aux questions suivantes : est-ce la solution idéale pour faire face à la pénurie de talents ? Renforce-t-elle l'implication des employés ? Ces défis sont-ils les mêmes dans chaque pays européen ?

Comme l'explique Mercer Consulting, la Mobilité interne vise à « maîtriser votre propre marché du travail afin de moduler son fonctionnement, pourvoir aux déficits critiques et obtenir les résultats attendus ».

Pour ce projet ambitieux, nous avons été heureux de travailler avec des analystes de renom tels que David Wilson d'Elearnity au Royaume-Uni, le Prof. Dr. Armin Trost de l'Université Furtwangen en Allemagne, le Prof. Mariano Corso et son équipe de Politecnico Milan en Italie, et Odile Pellier & Frédéric Oger, tous deux membres de l'ANDRH en France.

Après avoir interrogé les principaux responsables RH des 4 plus grands pays de l'Union Européenne, nous avons été honorés de pouvoir travailler avec des associations RH telles que LPI au Royaume-Uni, BPM en Allemagne, HRC en Italie et ANDRH en France, pour rassembler ces données. Je voudrais profiter de cette opportunité pour les remercier d'avoir envoyé l'enquête à leurs membres et d'en promouvoir les résultats.

J'espère que vous serez aussi intéressés par les résultats de l'étude que nous l'avons été lors de son élaboration. Tous les analystes et moi-même vous souhaitons une bonne lecture.

Avec mes meilleures salutations,

Vincent Belliveau
Senior VP et Directeur Général EMEA
Cornerstone OnDemand

Synthèse

La gestion de talents regroupe l'ensemble des processus RH ayant le plus d'impact sur l'activité de l'entreprise, notamment le recrutement, l'intégration, la formation, la gestion de performance, la succession et la rémunération.

Dans cette étude, nous avons analysé la réalité du Recrutement Interne autour des points suivants : le contexte, les processus et responsabilités, les systèmes informatiques, les résultats et défis.

PROCESSUS

77 % des entreprises interrogées considèrent le recrutement interne comme essentiel ou important dans leur stratégie de recrutement. Pourvoir les postes en interne est considéré comme un investissement qualitatif pour l'avenir, même s'il existe des différences entre les pays. Les résultats indiquent que ce n'est pas l'efficacité à court terme (réduire le temps de recrutement, les coûts de recrutement ou salariaux) qui détermine clairement la stratégie de recrutement interne des sociétés interrogées, mais plutôt les opportunités à long terme (développement des employés, rétention du personnel & des talents clés), qui semblent les plus importantes.

Nous trouvons plus de sociétés pourvoyant plus de 30 % de leurs postes en interne au Royaume-Uni (54 %) et en France (46 %), qu'en Allemagne (33 % des entreprises) et en Italie (31%). Sans surprise, les entreprises dont les indicateurs de performance s'alignent avec les facteurs clés de succès semblent avoir les meilleurs résultats.

En conclusion : les sociétés doivent bien définir leurs indicateurs de performance, et déterminer leur stratégie de recrutement interne en conséquence.

RESPONSABILITÉS

Plus de 50 % des sondés pensent que le supérieur hiérarchique a plus de responsabilité en matière de recrutement interne que les RH. La stratégie la plus prometteuse dans la plupart des organisations consiste à parler à un professionnel RH pour obtenir des conseils sur les opportunités adéquates et les postes vacants (37 %) ou sinon à utiliser des réseaux internes et informels pour se rapprocher des responsables susceptibles d'offrir un poste vacant (26 %).

En termes de responsabilité, le Royaume-Uni et la France ont une opinion très différente sur qui est en charge de la poursuite d'une opportunité interne ; 91 % des entreprises du Royaume-Uni pensent qu'elle incombe à l'employé contre 5% en France, alors que 73 % des entreprises françaises pensent qu'elle revient au RH. L'Allemagne et l'Italie se situent entre ces extrêmes.

En conclusion : les sociétés devraient créer un dialogue entre collaborateurs (c.-à-d. les candidats potentiels pour un recrutement interne) et RH pour optimiser les souhaits de développement à long terme et ainsi coordonner les ambitions des employés et la stratégie de la société.

SYSTÈMES INFORMATIQUES

La technologie est l'un des principaux facteurs susceptibles d'influencer les processus RH dans les organisations, permettant aux départements RH de passer d'un rôle administratif à celui d'un véritable partenaire business. Les RH ont recours principalement à des outils de suivi et de communication (les plus largement utilisés) et à des outils de développement et de planification.

En analysant les principales barrières à l'utilisation d'outils informatiques pour le recrutement interne, les trois premières identifiées sont le manque d'intégration entre les outils RH et les autres systèmes (28 %), le manque d'outils adaptés (28 %) et le coût d'achat (27 %).

En conclusion : Les RH devraient envisager d'implémenter des systèmes modernes qui les aident à élaborer une stratégie de talents unifiée qui permette une meilleure efficacité à court terme (tant en matière de processus que d'amélioration opérationnelle) ainsi qu'un impact sur le business et des gains d'efficacité à plus long terme.

RÉSULTATS ET DÉFIS

Globalement, une petite majorité d'organisations consultées dans l'étude pensait que leur stratégie de recrutement interne rencontrait un réel succès.

Les plus grands défis à surmonter concernant le recrutement interne sont culturels : la direction craint de perdre les meilleurs éléments, de causer un ressentiment chez les autres candidats déçus, et de ne pas apporter de diversité au sein des effectifs. Face à cela les RH ont un rôle à jouer, via la formation et les plans de succession.

A l'avenir, le recrutement interne sera de plus en plus important, les processus seront donc susceptibles d'être plus normalisés et la technologie deviendra une priorité pour parvenir à une efficacité optimale et obtenir rapports et tableaux de bord efficaces.

En conclusion : le recrutement interne est clairement un élément significatif de succès pour le département RH. Les professionnels RH devraient accompagner l'évolution vers des processus plus intégrés et des systèmes de gestion de talents plus connectés.

Les plus grands défis à surmonter concernant le recrutement interne sont culturels : la direction craint de perdre les meilleurs éléments, de causer un ressentiment chez les autres candidats déçus, et de ne pas apporter de diversité au sein des effectifs. Face à cela les RH ont un rôle à jouer, via la formation et les plans de succession

Introduction

Dire que les employés sont l'atout le plus important d'une entreprise peut sembler une évidence. Mais dans de nombreux cas, ils sont également l'atout le plus cher, et la maximisation de cet atout est donc essentielle au succès d'une société. Trouver et développer leurs meilleurs talents est potentiellement la tâche la plus difficile et la plus significative pour tout département RH ; bien au-delà de son rôle administratif traditionnel.

Comme ces processus incluent toute la vie professionnelle d'un collaborateur, les sociétés doivent se focaliser sur les talents internes ainsi que les bons talents externes pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Ceci implique d'intégrer le développement des employés et les perspectives de carrière à plus long terme dans la stratégie de recrutement.

Lorsque qu'un emploi est disponible, ne pas le proposer en interne peut avoir des conséquences gênantes. En ne capitalisant pas sur le savoir et l'expertise existante, l'entreprise risque de démotiver le personnel en place, de réduire l'implication dans le travail et de causer un ressentiment à l'encontre des nouveaux collaborateurs qui prennent les postes convoités. Le recrutement interne et la mobilité sont désormais essentiels pour traiter deux des défis les plus significatifs rencontrés par les sociétés européennes, à savoir la pénurie de talents et l'implication des employés.

Le recrutement interne (également appelé mobilité interne) s'impose à travers l'Europe, en raison d'un manque de compétences disponibles, d'une volonté de réduire les coûts du recrutement, ou d'un souhait d'augmenter l'implication des employés. Le recrutement est un élément significatif d'une politique globale de gestion des ressources humaines - ce d'autant plus qu'il est véritablement à la croisée de tous processus RH : recrutement, formation, performance et succession.

Trouver et développer leurs meilleurs talents est potentiellement la tâche la plus difficile et la plus significative pour tout département RH ; bien au-delà de son rôle administratif traditionnel.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche a été élaborée pour évaluer les Réalités du Recrutement Interne en Europe ainsi que les différentes attitudes et approches envers le recrutement interne entre les pays européens. L'étude s'est concentrée sur quatre pays, en travaillant avec des analystes et des organisations RH dans chacun d'entre eux pour réaliser un sondage sur le recrutement interne. Le champ de la recherche portait sur le recrutement interne comprenant l'ensemble des processus de gestion des talents qui en découlent mais pas sur le cycle complet de gestion et développement de talents. Plus précisément, l'analyse a porté sur :

- Les besoins et l'identification du recrutement
- La décision concernant un recrutement interne ou externe
- Le processus de recrutement interne
- Le rôle de la technologie
- Les résultats et les défis

L'objectif de la recherche a donc été d'analyser les meilleures pratiques et priorités communes mais également d'évaluer les principales différences entre les quatre plus grands pays de l'Union européenne : l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni et l'Italie, représentant ensemble plus de la moitié de la population de l'Union Européenne.

Ce rapport contient un résumé des conclusions les plus importantes, notamment :

- Pourquoi le recrutement interne est-il un élément significatif d'une gestion des talents réussie ?
- Quels sont les moteurs et indicateurs clés de performance ?
- Quels sont les principaux freins ?
- Quels outils existent et pourraient être mis en place pour obtenir des résultats significatifs ?
- Quels sont les tendances essentielles dans un avenir proche ?

L'enquête a été menée dans les 4 pays indiqués, avec 363 sondés. La méthodologie de l'étude est détaillée à la fin du rapport.

Contexte du Recrutement Interne

Le premier élément analysé dans le cadre de cette recherche concerne le cadre général et l'importance du recrutement interne dans les organisations étudiées : quelle est l'importance de la mobilité interne ? Quels sont les moteurs clés et les indicateurs de performance clé ? Quels sont les postes recrutés en interne ?

Commençons donc par les bases ...

IMPORTANTANCE DU RECRUTEMENT INTERNE

Selon 77 % des organisations, le recrutement interne est essentiel ou important pour leur stratégie de recrutement.

Bien que l'importance variait selon les différentes tailles de sociétés étudiées, seules les plus petites sociétés (<500 employés) ont un pourcentage significativement inférieur concernant l'importance accordée au recrutement interne (61% disant que le recrutement interne est crucial ou important). Ceci s'explique peut-être par le fait que les plus petites organisations sont celles qui doivent le plus recruter des talents externes dans leurs organisations ou parce qu'il se peut qu'elles proposent moins d'opportunités à leurs employés existants. Régionalement, le Royaume-Uni a le mieux noté le recrutement interne avec 85 % des firmes l'estimant crucial ou important.

D'un point de vue sectoriel, il est considéré comme crucial ou important pour les sociétés actives dans le domaine Énergie & Chimie ainsi que pour l'Industrie (89 %).

Fait intéressant, le secteur public semble être le moins concerné parmi tous les secteurs représentés. Seules 50 % des organisations du secteur public considèrent que le recrutement interne est crucial ou important pour leur stratégie, et 20 % disent qu'il n'est pas important. Les raisons n'en sont pas claires. Cela pourrait être dû au fait que les sociétés du secteur public peuvent avoir différents règlements concernant le recrutement interne, en fonction de la législation de leur pays local.

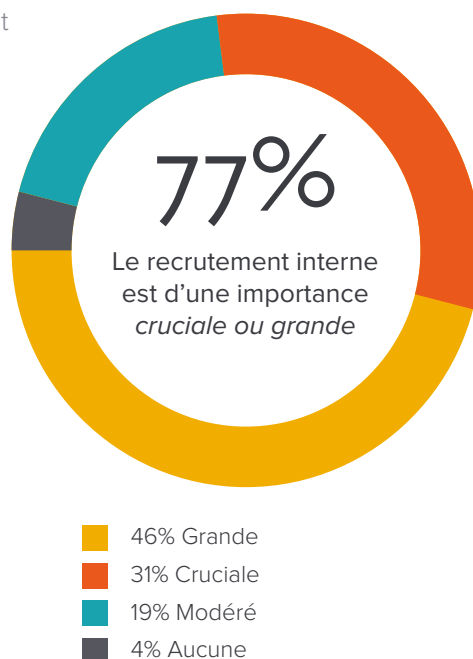


Tableau 1 : Quelle est l'importance de votre stratégie de recrutement interne ?

PRINCIPALES MOTIVATIONS DU RECRUTEMENT INTERNE

Le développement des collaborateurs et la conservation de talents clés sont les deux grands moteurs de la stratégie de recrutement interne mentionnés par les sondés. Les deux suivants sont la fidélisation des collaborateurs et l'amélioration de leur implication.

Le recrutement interne est considéré comme un investissement qualitatif pour l'avenir même s'il existe des différences entre les pays.

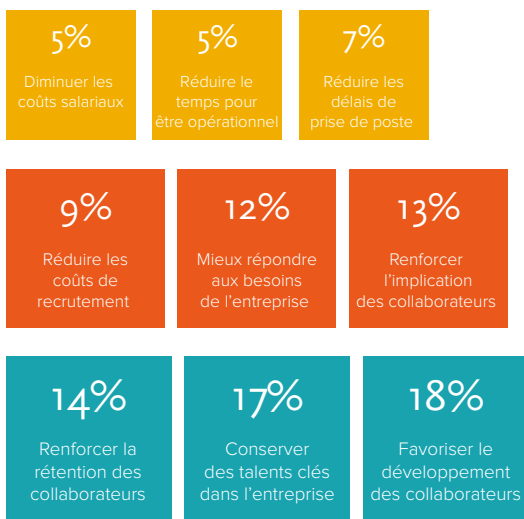


Tableau 2 : Quels sont vos principaux objectifs pour le recrutement interne ?

- Le Royaume-Uni semble être plus intéressé par l'engagement et la fidélisation des collaborateurs que d'autres pays
- La France cherche à améliorer le développement individuel des employés par le recrutement interne
- Le Royaume-Uni et l'Allemagne prennent également davantage en considération l'impact à court terme du recrutement interne sur les coûts et le temps de recrutement pour pourvoir des postes que la France et l'Italie

En regardant les différentes motivations évoquées, certaines semblent apporter des résultats à court terme (temps de recrutement réduit, coûts de recrutement ou coûts salariaux) et d'autres sont plus orientés sur le long terme (développement des employés et conservation des talents clés) De manière surprenante, la recherche montre que ce sont les objectifs à plus long terme qui sont à l'origine des stratégies de recrutement interne de la plupart des sociétés, et non les gains d'efficacité à court terme.

Ces motivations ne semblent pas particulièrement liées à l'activité de la société. Distribution, Énergie & Produits Chimique, Services Financiers, ONG, Commerce, et IT ont toutes la même motivation principale, à savoir le développement des employés. Plus d'un tiers des sociétés appartenant aux secteurs des services Financiers, Industrie et Commerce pensent que le recrutement interne réduira leurs coûts de recrutement.

Il existe également des différences :

- 82 % des entreprises du secteur Énergie & Produits Chimiques et 87 % des ONG disent que le recrutement interne peut aider à développer leurs employés, alors que moins de 35 % des entreprises publiques et du secteur de la santé sont d'accord.
- Pour la Santé, le moteur clé est la fidélisation du personnel et pour le secteur public c'est l'implication des collaborateurs

Il est également intéressant d'observer que la motivation de « mieux s'adapter aux besoins de l'entreprise » n'est nulle part mentionnée en 1ère place, mais est numéro 2 en Distribution et Énergie & Produits chimiques.

QUELS SONT LES POSTES POURVUS EN INTERNE ?

- 25 % des sociétés recrutent en interne pour le personnel opérationnel et les cadres moyens
- 7 % seulement recrutent des cadres supérieurs

Le Royaume-Uni est le pays recrutant le plus de cadres supérieurs en interne (10 %) comparé aux autres et à la France particulièrement (4 %).

Les postes pourvus en interne dépendent des sociétés et de leur activité.

- Les sociétés en Commerce et Logistique se concentrent plus fréquemment sur les cadres supérieurs en interne, suivis par les entreprises technologiques et de santé.
- Alors que le secteur public recrute un Personnel opérationnel, les sociétés de service aux entreprises tendent à recruter aussi un management opérationnel par ce biais.
- Les services financiers tendent à recruter en interne du Personnel et du management opérationnels.
- Les sociétés industrielles recrutent essentiellement des cadres opérationnels et moyens et le Commerce de détail semblent recruter plus de cadres supérieurs et cadres moyens en interne.
- Le commerce de détail est bien connu pour recruter des jeunes et promouvoir les meilleurs d'entre eux à des postes managériaux.
- Les organisations non lucratives sont les seules qui recrutent en interne pour toutes missions.

Certains secteurs peuvent également souffrir de gel des embauches et tendent à recourir au recrutement interne à plus grande échelle.

Pourcentage de postes pourvus par recrutement interne

- 43 % des sociétés interrogées pouvoient moins de 30 % de leurs postes vacants en interne
- 9 % parviennent à occuper plus de 75 % de leurs postes en interne
- 16 % ne savent pas combien de postes elles pouvoient en interne

Les sociétés qui recrutent à 75 % leur personnel en interne sont les plus grandes (plus de 100 000 ou plus) ou les plus petites (moins de 500). Il existe plus de sociétés au Royaume-Uni (54 %) et en France (46 %) qui pouvoient plus de 30 % de leurs postes en interne qu'en Allemagne (33 %) et en Italie (31 %).

Du point de vue du secteur, 61 % des sociétés du secteur Énergie & Produits Chimiques pouvoient plus de 30 % de leurs postes en interne. 65 % du secteur public et 37,5 % en Commerce de détail et Logistique admettent ne pas savoir combien de postes sont pourvus en interne.

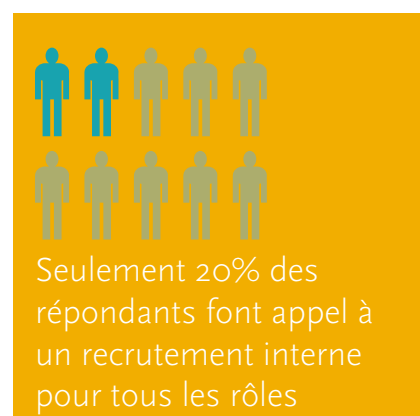


Tableau 3 : Principaux postes pourvus en interne



Tableau 4 : Proportion de postes pourvus par recrutement interne

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE

Il existe un écart entre les indicateurs clés de performance utilisés par les sociétés et leurs motivations principales (favoriser le développement des collaborateurs et conserver des talents clés). La conservation de talents à long terme est seulement mesurée par 8 % des sociétés bien qu'elle soit un facteur clé pour 17 % d'entre elles.

Le principal indicateur utilisé par les sociétés est le nombre de postes pourvus.

Bien que 77 % des sociétés disent que le recrutement interne est essentiel ou important pour leur stratégie de recrutement, 18 % d'entre elles admettent ne pas avoir d'indicateurs clés de performance de recrutement interne.

Il serait intéressant d'analyser pourquoi il existe un tel écart entre les facteurs de motivation surtout orientés long terme (développement des collaborateurs et conservation de talents clés) et les indicateurs clés de performance, tous orientés à court terme (nombre de postes pourvus et durée du processus). Cela pourrait-il signifier que les sociétés ne savent pas réellement comment mesurer les motivations à long terme qu'elles estiment pourtant plus importantes ? Ou ces facteurs à long terme sont-ils plus un souhait qu'une réalité opérationnelle ?

Qu'est-ce qui a le plus de succès : le recrutement interne ou externe ?

- 59 % des sociétés interrogées pensent que le recrutement interne est aussi efficace que le recrutement externe.
- 28 % pensent qu'il est plus efficace. Seules 13 % pensent qu'il est moins efficace.

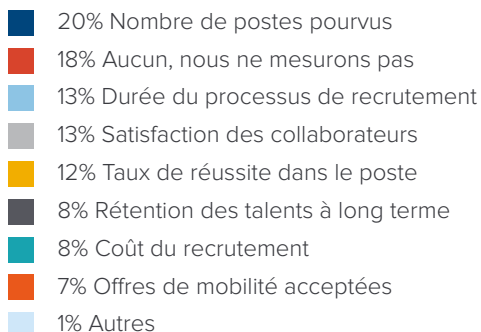


Tableau 5 : Indicateurs de performance clé

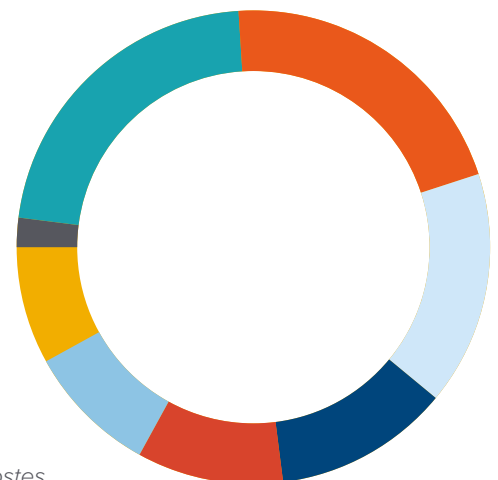
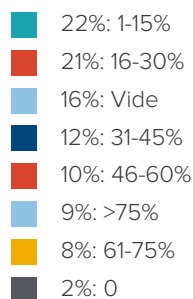


Tableau 6 : Proportion de postes pourvus par recrutement interne

Quelles sociétés pensent qu'il est plus efficace ? Les résultats montrent que ce sont celles qui ont des indicateurs clé de performance correspondant à leurs principales motivations (temps nécessaire au recrutement, coûts de recrutement comme motivation, durée du recrutement et coût du recrutement comme indicateurs clé de performance) :

- Durée du recrutement : 8.2 % de tous les sondés donnent cet élément à la fois comme indicateur clé de performance et motivation principale.
- Coûts de recrutement : 6 % de tous les sondés donnent les coûts à la fois comme motivation et indicateur de performance.

Dans les deux cas, ils valorisent clairement le recrutement interne plutôt qu'externe, avec des résultats similaires : (presque la moitié pense qu'il est plus efficace, et à peu près 40 % similaire). L'hypothèse que le recrutement interne a plus de succès semble être davantage liée au secteur plutôt qu'à la taille de la société. La moitié des sociétés appartenant au secteur Santé le pensent, et 43 % des organisations non lucratives considèrent que le recrutement externe a plus de succès.

Tous les pays conviennent que le succès du recrutement interne et externe est similaire. Les sociétés allemandes (34 %) sont légèrement plus enclines à dire que le recrutement interne a plus de succès. Les firmes du Royaume-Uni (17 %) ont plus tendance à dire que le recrutement externe a plus de succès, même si 54 % des firmes du Royaume-Uni pourvoient plus de 30 % des postes en interne, contre 33 % des sociétés allemandes.

Pourquoi une telle différence ?

Le manque cruel de candidats adéquats pourrait être une explication (les Allemands ont même créé un mot pour cela : Fachkräftemangel). De plus, l'Allemagne a une grande tradition de recruter des jeunes par apprentissage et de développer leurs compétences en interne. Les employés ont plus l'habitude de rester dans la même société aussi longtemps que possible. Au Royaume-Uni, les raisons pour lesquelles ils estiment davantage les candidats externes mais recrutent toujours en interne pourrait s'expliquer par leur volonté de retenir les talents clés (voir l'analyse spécifique pays).

13%

13% des répondants seulement pensent que le recrutement interne est moins efficace que le recrutement externe

Tableau 7 : Indicateurs de performance clé

20%

Les RH consultent une base de données interne et cherchent des candidats correspondant au profil souhaité

30%

Les managers de proximité font appel à leur réseau interne pour contacter directement les candidats potentiels

41%

Les professionnels RH publient le poste disponible dans un forum d'emploi interne et consultent les candidatures

Tableau 8 : Comment pourvoyez-vous les postes vacants internes ?

Processus & Responsabilités

En fin de compte, le recrutement interne est la rencontre entre un collaborateur et un poste vacant en interne. Bien entendu, il existe de multiples moyens d'y parvenir.

- Nous pouvons imaginer les employés cherchant activement des opportunités dans l'organisation.
- D'un autre côté, des responsables pourraient chercher activement des candidats internes potentiels.

D'un point de vue traditionnel, le recrutement interne et externe concerne le pourvoi de postes vacants. Un poste vacant est considéré comme un problème devant être résolu. Vous publiez un poste, et attendez les candidatures. **Finalement, il s'agit de faire les bons choix, et de limiter les risques.**

Toutefois, d'un point de vue plus contemporain et holistique, le recrutement interne ne concerne pas seulement les postes vacants en interne. Lorsqu'un employé existant pourvoit un nouveau poste, cela peut sembler une étape dans la carrière d'un employé. **Les employés talentueux entendent profiter des opportunités au cours de leur carrière.** De leur point de vue, le pourvoi d'un poste interne signifie bien plus que la résolution d'un problème de poste vacant.

Cette étude a bien pris en compte ces deux points de vue, en partant du poste vacant. Que font les sociétés pour pourvoir un poste disponible en interne ?

QUELLES SONT LES APPROCHES UTILISÉES POUR TROUVER DES CANDIDATS INTERNES ?

Dans la plupart des sociétés, un mode de recrutement très traditionnel prédomine, comme les résultats l'indiquent clairement.

- Dans 41 % de toutes les sociétés, les professionnels RH publient le poste vacant sur un tableau d'annonces interne et sélectionnent les candidatures entrantes.
- Dans seulement 20 % de toutes les sociétés, les professionnels RH sélectionnent un groupe/base de données interne et recherchent les candidats qui pourraient correspondre au profil exigé.

En ce sens, les RH suivent une approche plus passive, où les employés doivent réagir sur les opportunités publiées.

Au-delà des RH, les responsables entrent également en jeu. Comme nous le savons, c'est le responsable qui souffre principalement d'un poste non pourvu. Finalement, tout poste vacant pourrait être considéré comme le problème du responsable. En plus de l'engagement des RH, ces derniers peuvent chercher des bases de données internes ou utiliser activement leurs réseaux internes. Les résultats montrent clairement une préférence pour la dernière alternative (30 %) ; les bases de données de talents sont utilisées par les responsables dans seulement 4 % des sociétés.

Toutefois, en comparant l'engagement des RH par rapport aux responsables hiérarchiques, les RH jouent le rôle le plus important. Cependant, il convient de préciser que les responsables RH étaient principalement visés par cette enquête, et non les responsables hiérarchiques. 71 % préfèrent que les RH publient des postes ou recherchent dans des bases de données, alors que 29 % pensent que la recherche en interne est essentiellement faite par les supérieurs hiérarchiques eux-mêmes (bases de données et réseaux).

RESPONSABILITÉ DU RECRUTEMENT INTERNE

Comme les résultats le montrent, la recherche incombe essentiellement aux RH. Toutefois, les résultats de cette étude montrent également une responsabilité partagée entre les RH et le management opérationnel sur le recrutement interne dans l'ensemble. **Le recrutement interne signifie évidemment plus que la recherche d'un profil particulier.**

Nous avons demandé « quel est le responsable du processus de recrutement interne ? », avec un éventail de réponses entre 0 (décision entièrement prise par RH) et 10 (décision prise par le responsable opérationnel).

La majorité des organisations considère la responsabilité comme commune ou plutôt rattachée au management opérationnel. Ceci pourrait signifier que l'ultime **décision incombe au supérieur hiérarchique, alors que les RH sont seulement en charge du processus lui-même.** Par conséquent, nous pourrions espérer que les responsables hiérarchiques cherchent activement des candidats internes via des tableaux d'annonces ou des réseaux sociaux (qu'ils soient internes ou externes).

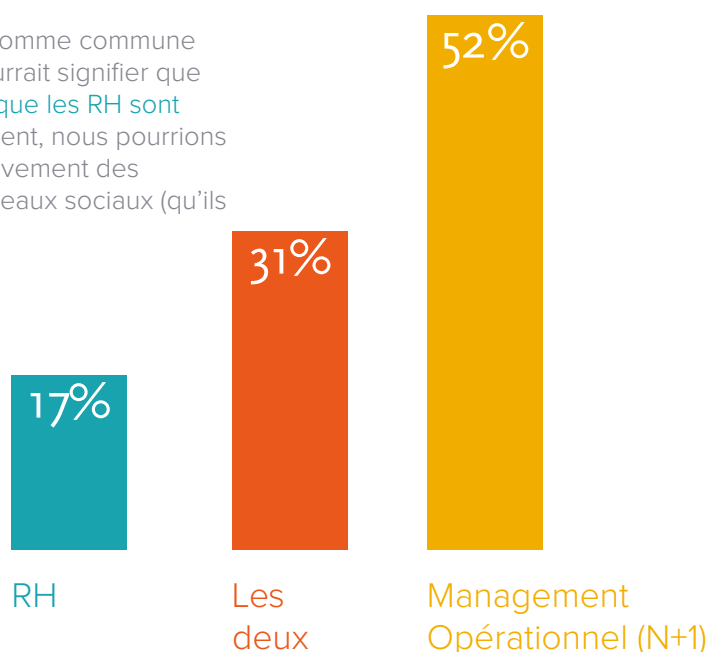


Tableau 9 : Qui est responsable du processus de recrutement

PROCESSUS DE RECRUTEMENT INTERNE

Concernant le processus, toutes les étapes de recrutement interne semblent être notées « bonnes » ou « OK ». La partie ayant le plus de succès est l'étape finale de la sélection de candidat. Il existe clairement une marge d'amélioration !

	Emploi interne publicité	Processus de candidatures	Sélection de candidat pour entretien
Très bon	15%	10%	11%
Bon	38%	43%	53%
OK	33%	30%	27%
Insuffisant	9%	14%	6%
Aucun	6%	3%	3%

Tableau 10 : Satisfaction du processus de recrutement interne

Comme nous l'avons déjà indiqué, il existe une autre méthode de recrutement interne que l'approche traditionnelle d'annonce et de sélection. En effet, si les responsables cherchent des candidats internes, les collaborateurs eux-mêmes cherchent également de nouvelles opportunités de carrière au sein de leur entreprise.

Interrogés sur leurs recommandations à un employé qui serait intéressé par une nouvelle opportunité de carrière, les répondants voient d'un bon œil lorsque le collaborateur est demandeur de mobilité interne, et à l'origine de la recherche de poste. Dans 29 % des cas, la recommandation principale consiste à regarder le tableau interne d'annonces pour trouver le bon poste et postuler. Toutefois, la stratégie la plus prometteuse dans la plupart des organisations consiste à parler à un professionnel RH pour obtenir des conseils sur les opportunités adéquates et les postes vacants (37 %) ou à utiliser les réseaux internes et informels pour parler aux responsables opérationnels qui pourraient avoir un poste à offrir (26%).

Ces dernières années, de plus en plus d'organisations ont pensé à [implémenter des bases de données internes où les employés mettent à disposition leurs profils et préférences de carrière](#). En situation de pénurie croissante de talents, ces plateformes sont considérées comme une opportunité pour les responsables RH et opérationnels pour trouver des candidats en interne.

Toutefois, les résultats de cette étude montrent une utilisation limitée de cette approche, particulièrement du point de vue du responsable opérationnel. [Seules 4 % de toutes les sociétés interrogées recommanderaient à leurs employés de créer une présence convaincante sur une base de données de talents internes](#) pour attirer l'attention des responsables opérationnels.

Ceci semble contredire la conclusion tirée plus haut que la responsabilité de recrutement interne incombe au supérieur hiérarchique. Est-ce parce que les systèmes de gestion de talents incluant des réseaux sociaux intégrés sont nouveaux ? Peut-être que les sondés n'en réalisent pas encore le potentiel en matière de recrutement interne.

DÉTERMINÉ PAR LES EMPLOYÉS OU LES RH ?

Ceci conduit finalement à la question fondamentale : Si un employé est intéressé par une nouvelle opportunité au sein de l'organisation, qui prendra la responsabilité du processus ?

Dans les organisations modernes, les employés sont de plus en plus encouragés et autorisés à prendre la responsabilité de leur carrière alors que dans les organisations traditionnelles les employés appartiennent en quelque sorte à l'entreprise.

Les résultats de cette recherche indiquent un monde divisé. Dans près de la moitié des organisations, les évolutions de carrière sont de la responsabilité des collaborateurs (45 %), alors que dans toutes les autres, les RH ou les directeurs semblent être responsables.

Ceci suscite potentiellement plusieurs questions: Les RH ont-elles les moyens de chercher activement des candidats en internes ou sont-elles gênés par des supérieurs hiérarchiques qui ne veulent pas perdre des talents ? Quelle est l'autonomie accordée à chaque collaborateur pour chercher et postuler à des postes vacants internes ? Dans les deux cas, l'expérience montre que l'implémentation d'une nouvelle technologie pour gérer le recrutement apporte plus de transparence pour les RH et les candidats potentiels en interne.

La répartition des responsabilités en matière de recrutement interne montre également certaines différences régionales significatives : 91 % des entreprises du Royaume-Uni disent que la responsabilité incombe aux employés, alors que 73 % des sociétés françaises estiment que c'est du ressort des RH, 21 % disant la responsabilité est celle du N+1. Il s'agit d'une différence d'orientation majeure. Les résultats de l'Italie sont très similaires à la moyenne, et l'Allemagne montre un avantage envers le N+1 et N+2. D'un autre côté, les sociétés françaises donnent très peu de poids à l'employé lui-même, ce qui révèle une approche descendante du recrutement interne où l'employé n'a pas un grand pouvoir d'initiative.

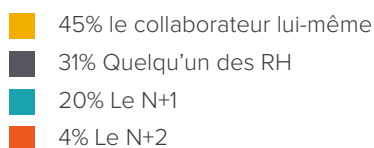


Tableau 11: Satisfaction du processus de recrutement interne

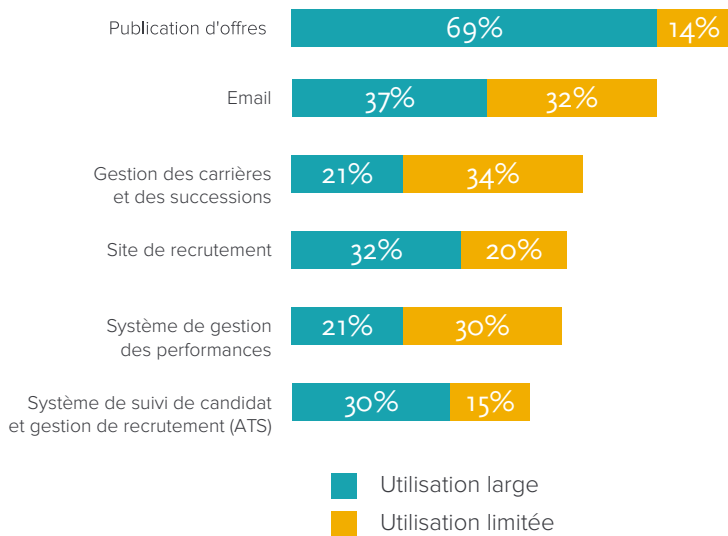


Tableau 12 : Principaux outils TI utilisés pour le recrutement interne

Technologies

La technologie est l'un des principaux facteurs susceptibles d'influencer les processus RH dans les organisations, permettant aux départements RH de passer d'un rôle administratif à celui d'un véritable partenaire business. Les technologies de l'Information permettent aux spécialistes RH de réduire le temps consacré aux activités à faible valeur ajoutée afin de se focaliser sur les besoins opérationnels et de participer à la prévision et l'exécution de stratégies de RH. Il s'agit habituellement d'un changement progressif qui rend d'abord les tâches administratives plus efficaces, puis augmente l'efficacité des processus RH, et finalement permet la transformation du rôle du département RH.

En regardant le recrutement interne, il est possible d'identifier cette évolution en analysant les outils informatiques fournis par les organisations pour soutenir le processus de recrutement interne. Nous pouvons classer les outils principaux utilisés en recrutement interne en deux groupes principaux :

- « Outils de communication et de suivi » : ces outils permettent au département RH d'informer les employés sur les vacances de postes et de suivre le processus global jusqu'au pourvoi du poste (email, publication d'offres d'emploi, site carrière, tableaux d'annonces et système de candidature, système de suivi de candidat pour la gestion de recrutement)
- « Outils de prévision et de développement » : ils permettent aux RH de gérer d'une manière prévisible les évolutions d'effectifs (gestion de compétences/, outil d'analyse du personnel, système de gestion de performance, gestion des carrières et succession, système de gestion des talents intégré, réseau social entreprise, réseaux sociaux externes)

Les résultats de l'enquête montrent que les sociétés gèrent le processus de recrutement interne à l'aide d'outils que nous venons de définir comme des « outils de communication et de suivi ». Les réponses à la question « quels outils informatiques utilisez-vous pour gérer le recrutement interne? » montrent que la publication d'annonces (sélectionnée par 83 % de l'échantillon de l'enquête) et les courriels (69 %) sont les outils les plus utilisés. Ces outils sont adoptés afin de communiquer les postes vacants à tous les employés. La gestion de succession/carrière est souvent présente mais pas largement utilisée, alors que le Réseau social d'entreprise (24 %) et les systèmes de candidature mobiles (11 %) sont les outils les plus adoptés.

Le Royaume-Uni et l'Allemagne s'avèrent être les pays utilisant le plus les outils informatiques pour gérer le recrutement interne, avec une avance spécifique dans l'utilisation de système de suivi des candidatures (69% au Royaume-Uni, en Allemagne 52 %). Ce sont également les deux pays qui utilisent le plus le réseau social externe (Royaume-Uni 50 %, Allemagne 37 %), alors que seulement 1 % des organisations françaises affirme utiliser largement ces derniers outils (pour 21 % en Europe). L'Italie, bien que loin derrière d'autres pays dans l'utilisation de sites de carrière pour gérer le recrutement interne (seulement 27 % contre une moyenne de 52 %) avec le Royaume Uni, est l'un des pays qui utilise le plus les outils de gestion de performance (Royaume Uni 67 %, Italie 63 %).

Le Royaume-Uni et l'Allemagne s'avèrent être les pays utilisant le plus les outils informatiques pour gérer le recrutement interne.

OUTILS INDISPENSABLES POUR LE RECRUTEMENT INTERNE

En accord avec le niveau d'utilisation analysé, la publication d'annonces est considérée comme l'« outil indispensable » du recrutement interne, suivi de la Gestion des carrières et des successions (42 %). Les forums d'emplois et les réseaux sociaux (entreprise et externes) semblent moins significatifs pour le recrutement interne (3 %, et 4 %, respectivement).

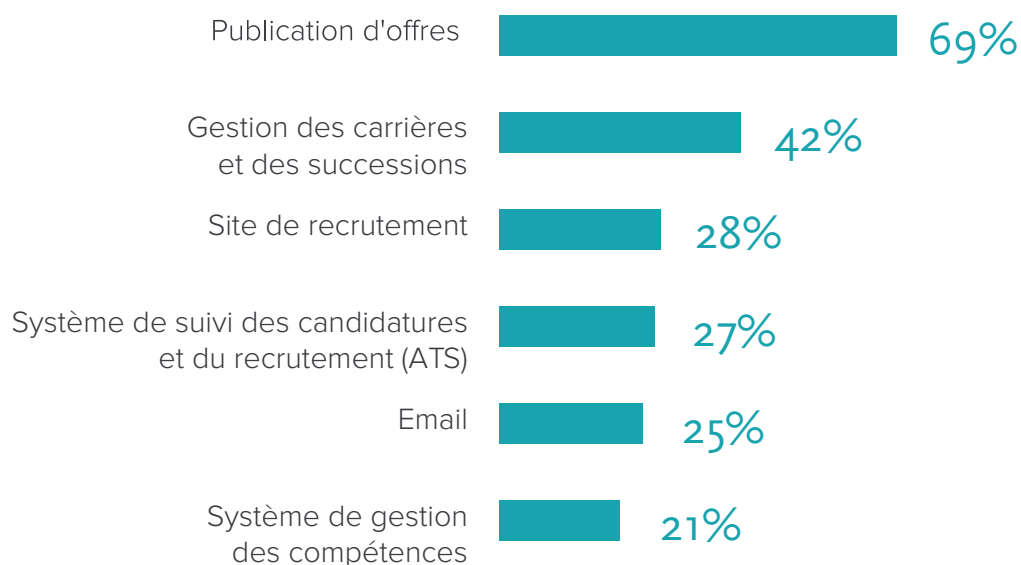


Tableau 13 : Les trois outils indispensables à votre stratégie de recrutement interne

AVANTAGES RECHERCHÉS PAR LA TECHNOLOGIE

En examinant les principaux avantages recherchés par les entreprises en mettant en place de telles technologies, nous pouvons observer que les outils TI sont perçus comme un moyen de rendre le processus de recrutement interne plus efficace.

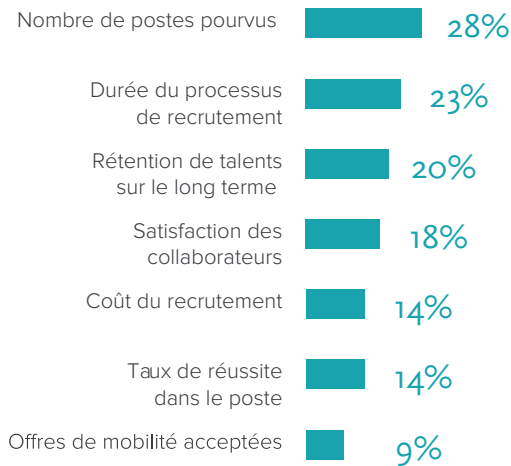


Tableau 14 : Bénéfices ciblés par l'utilisation de la technologie

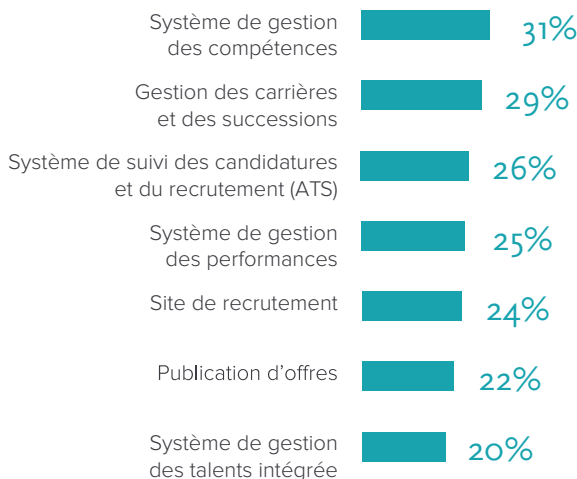


Tableau 15 : Quelles sont les technologies les plus susceptibles de changer dans les 12 prochains mois

Les deux premiers avantages indiqués par les répondants sont l'augmentation du nombre de postes pourvus (28 %) et une réduction de la durée du recrutement (23 %), alors que l'avantage le moins cité par les sociétés s'est révélé être l'augmentation des offres acceptées. Au Royaume-Uni et en Italie, il y a plus d'attention portée à la rétention à long terme (31 %) et à la satisfaction des employés (36 %).

Dans un avenir proche, l'intention semble être d'utiliser la technologie de manière plus stratégique et prédictive, en essayant d'analyser les compétences dans la société et d'utiliser les informations rassemblées sur les employés pour définir les plans de développement et profiter du potentiel de talents.

Il a été demandé aux sociétés de préciser les technologies qu'elles sont le plus susceptibles de modifier dans les 12 prochains mois, et les résultats montrent que la gestion des compétences est l'outil dans lequel les sociétés veulent le plus investir (31 %) suivi de la gestion des carrières et des successions (29 %). Ce changement d'opinion montre, d'un côté, que les organisations sont de plus en plus conscientes de l'importance de valoriser les talents dans la société et d'un autre côté que l'innovation numérique des processus de recrutement interne peut devenir une approche stratégique du changement dans l'entreprise.

On note que l'outil de gestion des successions et des carrières est le troisième le plus utilisé (utilisation totale 45 %). Les organisations veulent encore investir afin d'introduire ou d'actualiser cet outil informatique pour un meilleur support de leur processus de recrutement interne, le Royaume-Uni et la France montrant le plus grand intérêt (41% de leurs entreprises déclarent que cet outil sera introduit ou amélioré dans les 12 prochains mois).

Les sociétés semblent aujourd'hui ne pas s'intéresser uniquement à la communication des postes vacants envers les employés (publication d'offres d'emploi, courriels). Elles s'intéressent également au développement d'un processus de recrutement interne qui puisse conduire à un renforcement organique de leurs effectifs.

L'objectif vise à placer la bonne personne ayant les bonnes compétences à un poste qui permette de développer son potentiel au mieux. Fondamentalement, ceci nécessite une gestion des compétences, une gestion des carrières et des successions et une gestion de la performance. Finalement, ceci pourrait aboutir également à une meilleure satisfaction des employés et à une rétention des talents améliorée, puisque les collaborateurs pourront mieux trouver le bon parcours au sein de l'entreprise.

DONNÉES CLÉS CONCERNANT LES SYSTÈMES DE RECRUTEMENT INTERNE

Afin de pouvoir gérer le processus de recrutement interne, en particulier en utilisant une approche stratégique, il est essentiel de collecter et d'analyser les données concernant les employés d'une entreprise au sein d'un système de gestion des talents. C'est la raison pour laquelle nous avons posé la question suivante : « Si vous utilisez un Système de gestion des talents ou des compétences, quelles sont les données que vous utilisez ? »

Les résultats, en accord avec l'adoption limitée de ces systèmes, montrent des pourcentages correspondant à différents types de données, qui sont raisonnablement peu élevés. Les aptitudes ou les compétences représentent la majeure partie des données collectées par les outils de gestion des talents (44 %), suivies par l'évaluation des performances (41 %) et les données générales sur les employés (40 %).

Il convient de souligner que les « expériences professionnelles » comme l'historique de formation (27 %) et l'historique des projets ou des postes (29 %) ne semblent pas encore prises en charge ou intégrées aux systèmes de gestion des talents, alors que ces données devraient être faciles à obtenir puisqu'elles sont générées au sein de l'entreprise.

En analysant les principaux obstacles à l'utilisation d'outils informatiques pour le recrutement interne, les trois qui arrivent en tête sont le manque d'intégration entre les logiciels RH et les autres systèmes (28 %) le manque d'outils adaptés (28 %) et le coût d'acquisition (27 %). Le premier obstacle est tout particulièrement lié à l'adoption limitée des systèmes de gestion des talents/d'expertise, car les sociétés souffrent souvent d'un manque d'intégration des systèmes RH et d'une diversité de sources de données.

Des fournisseurs proposent déjà des solutions informatiques qui prennent en charge le recrutement interne et permettent l'intégration entre différents systèmes ; ainsi, ces résultats semblent mettre en lumière, dans une certaine mesure, un manque d'ouverture de la part des responsables RH ou une communication de mauvaise qualité entre les services informatique et RH qui tend à empêcher de profiter pleinement des avantages que la technologie peut offrir.



Tableau 16 : Quelles données utilisez-vous dans vos systèmes de recrutement internes

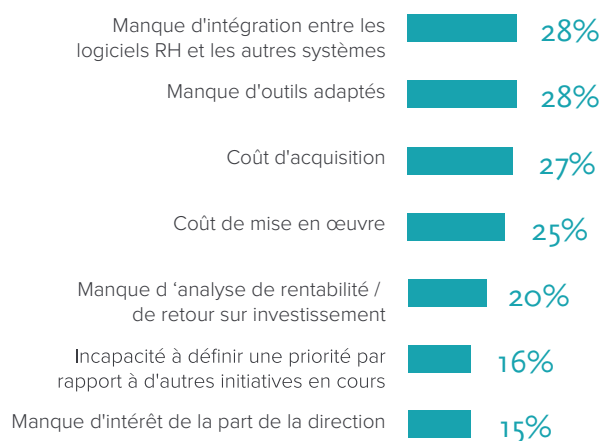


Tableau 17 : Quels sont les principaux obstacles à l'utilisation d'outils informatiques

Résultats et Défis

ANALYSE DE LA RÉUSSITE GLOBALE

Les stratégies de recrutement interne des entreprises sont-elles une réussite ? Quels sont les défis que ces entreprises rencontrent lors de la mise en œuvre de leur stratégie ?

Globalement, la majorité des entreprises consultées pour cette enquête pensait que leur stratégie de recrutement interne était efficace. 53 % des entreprises ont déclaré que leur stratégie de recrutement interne était très ou plutôt efficace; 40 % l'ont qualifiée de moyennement efficace et seulement 7 % l'ont dite inefficace.

D'un autre point de vue, si 47 % des entreprises déclarent que leur recrutement interne était seulement partiellement ou pas du tout efficace, alors il existe clairement une marge d'amélioration.

Si nous étudions la chose plus en détails, nous constatons que les personnes interrogées ayant placé la réduction des coûts de recrutement en tête de leurs priorités pour le recrutement interne sont moins satisfaites, puisque seulement 40 % d'entre elles considèrent leur recrutement interne comme efficace. En revanche plus de la moitié des personnes interrogées plaçant le développement du collaborateur comme priorité principale, et près de la moitié de celles pour qui la fidélisation de talents était un élément prioritaire, ont qualifié leur stratégie de recrutement interne comme efficace. Il semblerait que la réduction des coûts de recrutement soit difficile à mesurer ou que les entreprises n'aient pas les outils appropriés pour l'évaluer.

À l'échelle locale, il existe une certaine variation selon les pays ; 9 % des entreprises françaises ont déclaré que leur stratégie est très efficace contre 1 % en Italie. 11 % des entreprises allemandes ont déclaré que leur stratégie est inefficace, alors que seulement 4 % des entreprises françaises et aucune société au Royaume-Uni n'a répondu la même chose.



Presque 9 répondants sur 10 estiment que leur stratégie de recrutement interne est un succès

Tableau 18 : Votre stratégie de recrutement interne a-t-elle réussi ?

NIVEAU DE STANDARDISATION

Au cours de cette enquête, nous avons posé la question du niveau de standardisation des processus au sein de l'entreprise.

- 46 % des entreprises ont déclaré que le processus de recrutement interne était standardisé pour l'ensemble de la société.
- 33 % ont déclaré être standardisées à l'échelle locale ou à l'échelle de l'unité opérationnelle, avec une plus forte tendance à la normalisation au niveau local.
- 21 % d'entre elles n'étaient pas standardisées

Ce paysage hétérogène varie encore plus selon les pays :

- Environ 30 % des entreprises françaises et italiennes ont déclaré n'avoir aucun processus standardisé, contre seulement 10 à 12 % pour les entreprises allemandes et britanniques.
- 54 % des entreprises allemandes ont standardisé leurs processus dans l'ensemble de l'entreprise, contre 45 % en France et en Italie et seulement 30 % au Royaume-Uni.
- 21 % des entreprises britanniques ont standardisé leurs processus au niveau de l'unité opérationnelle, contre seulement 6 % en Italie

Il existe diverses raisons à ces variations. Concernant le Royaume-Uni et l'Allemagne, les entreprises y rencontreraient actuellement des difficultés pour trouver les bons candidats en externe, et par conséquent auraient décidé de chercher les talents à l'intérieur de l'entreprise. Une autre explication pourrait résider dans l'utilisation des systèmes de gestion des talents, qui est plus répandue au Royaume-Uni qu'en France ou en Italie, bien que la population de ces trois pays soit similaire.

PRINCIPAUX OBSTACLES ET DÉFIS

Dans le but de savoir pourquoi le recrutement interne n'est pas aussi efficace qu'il pourrait être, nous avons demandé aux entreprises quels étaient leurs 3 principaux obstacles ou défis:

On découvre que les principaux défis sont culturels, il s'agit par exemple de la crainte de la direction de perdre ses meilleurs collaborateurs, de générer un ressentiment chez les candidats non retenus et la crainte de ne pas accroître la diversité des effectifs. Limiter le nombre de candidats et créer de nouveaux postes à pourvoir sont deux défis pratiques. On notera que seulement 8 % des entreprises blâment le manque de technologie, un point de référence important lors de l'examen des priorités pour les investissements futurs.



- 23% La peur de perdre un collaborateur performant
- 20% Ne contribue pas à la diversité du personnel
- 17% Le nombre limité de candidats potentiels
- 16% Le ressentiment éventuel des candidats non retenus
- 13% Un autre poste sera à pourvoir
- 8% Le manque d'outils informatiques
- 3% Aucun des éléments ci-dessus

Tableau 19: Quels sont les trois principaux obstacles ou inconvénients du recrutement interne ?

Cet élément est fondamental pour les professionnels des ressources humaines : si les principaux obstacles au recrutement interne sont culturels, cela signifie que les services RH peuvent apporter une solution, comme par exemple :

- La crainte des responsables de perdre leurs meilleurs collaborateurs peut être résolue en formant le successeur au poste de manière appropriée
- Le ressentiment parmi les autres candidats peut être évité à l'aide d'autres méthodes (prévision d'un plan de carrière et programme de développement personnel du collaborateur)
- La diversité des effectifs peut également être assurée grâce à une formation continue aux nouvelles méthodes et techniques

On constate des différences régionales significatives concernant les obstacles au recrutement interne, il est par conséquent utile de tenir compte de ces différences locales, comme indiqué dans le tableau suivant.

Alors que la crainte des responsables de perdre leur meilleurs collaborateurs est globalement le principal obstacle, ceci est plus flagrant en Italie où cet obstacle est le plus cité, tout comme au Royaume-Uni. En France, les entreprises redoutent davantage le manque de diversité, c'est à dire d'idées novatrices, alors qu'en Allemagne, elles déplorent un nombre limité de candidats potentiels. En Italie, en Allemagne et en France, on craint davantage (environ 40 %) de générer du ressentiment parmi les candidats non retenus. Le pourcentage concernant le manque de technologie est le plus élevé au Royaume-Uni, alors qu'il reste assez semblable pour les autres pays (de 17 à 27 %).

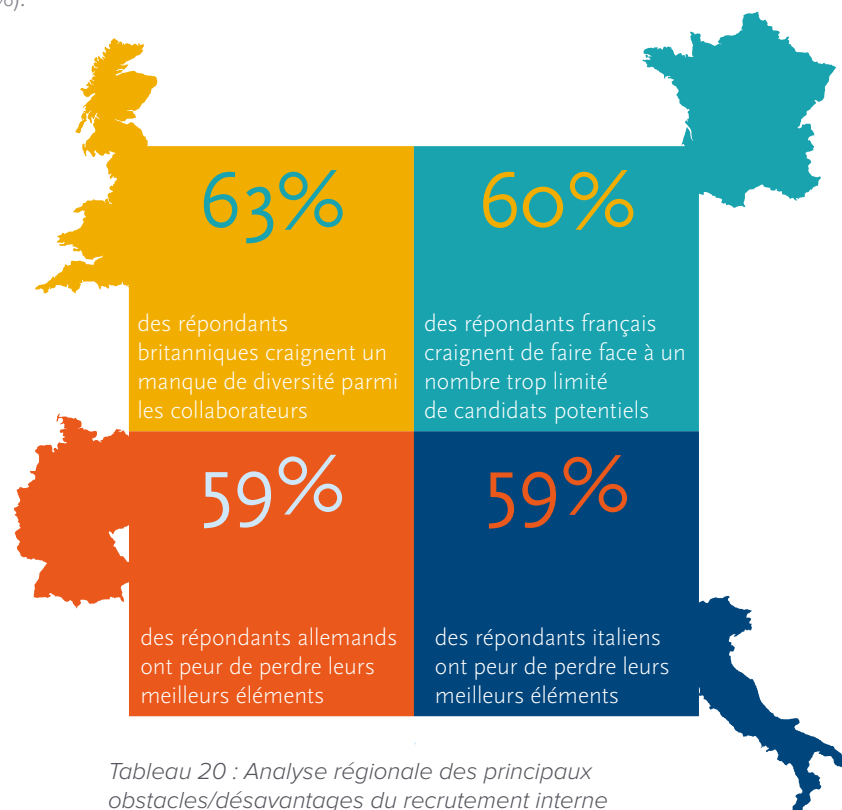


Tableau 20 : Analyse régionale des principaux obstacles/désavantages du recrutement interne

Cette différence culturelle est intéressante, car elle corrobore ce que les médias spécialisés en RH considèrent comme les principales faiblesses dans tous les pays.

- En Allemagne, il s'agit du manque de ressources
- Alors qu'en Italie, la mobilisation du personnel est un point des plus importants.
- En France, on s'interroge beaucoup sur la perte de compétitivité sur les marchés internationaux, que l'on attribue en partie au manque d'innovation.
- Au Royaume-Uni, on constate que le marché de l'emploi s'améliore d'où le risque plus élevé pour les entreprises de perdre leurs employés les plus performants.

CHANGEMENTS FUTURS

La question finale de cette étude était une question ouverte permettant de déterminer comment les entreprises envisageaient l'évolution de leur recrutement interne à l'avenir. L'analyse des réponses dessine un certain nombre de tendances. Parmi les commentaires les plus fréquents on trouve :

- **Le recrutement interne prendra de l'importance à l'avenir**, même si certaines entreprises ont également indiqué qu'au jour d'aujourd'hui, l'investissement et l'intérêt sur ce point étaient limités et peu susceptibles de changer dans un avenir proche.
- **Les processus sont susceptibles d'être normalisés de manière croissante**, à travers l'ensemble de l'entreprise
- Alors que la **technologie** n'apparaît pas comme l'un des obstacles principaux, elle a cependant **été souvent citée en tant que futur point d'amélioration** et comme un moyen d'accroître la standardisation et la communication au sein de l'entreprise. Les technologies clés évoquées sont les sites professionnels de recherche d'emploi, l'intégration aux systèmes de recrutement externe et l'accès mobile.
- **Le recrutement interne sera de mieux en mieux intégré aux processus de gestion des talents**, à la fois pour les « talents clés » et le personnel en général. Certaines entreprises ont également noté un intérêt croissant pour la mobilité des employés, mais également pour une planification centralisée des besoins en main-d'œuvre plus importante.

Les tendances ci-dessus semblent similaires à travers les différents pays, avec une légère variation régionale dans les commentaires, selon la taille de l'entreprise :

- Les entreprises plus grandes s'attendent à une adoption plus importante de la technologie afin de faciliter et de normaliser les processus dans l'ensemble de l'organisation.
- Les entreprises plus petites se concentrent davantage sur certaines questions culturelles et sur le besoin d'amélioration des processus de base.

Analyse spécifique par Pays - France

DONNÉES CLÉS

En France, 93 entreprises ont répondu à ce questionnaire, avec 40 % des entreprises comptant moins de 500 employés ; 90 % des entreprises françaises interrogées ont leur siège social en Europe. Plus de 20 % d'entre elles sont dans le secteur de l'industrie, les autres secteurs étant inférieurs à 10 %.

CONCLUSIONS

Selon 71 % des entreprises interrogées en France, le recrutement interne est essentiel ou important pour leur stratégie de recrutement, même si elles reconnaissent (64 %) que le recrutement interne est aussi efficace que le recrutement externe. 41 % des entreprises interrogées recrutent principalement en interne pour le personnel et le management opérationnel.

5 % seulement accordent leur priorité aux cadres supérieurs. Les entreprises ont un avis positif sur leur stratégie de recrutement interne, 47 % se considérant efficaces et 40 % plutôt efficaces, même si certains obstacles restent présents à l'esprit tels que le nombre limité de candidats potentiels (44 %). La crainte de perdre les meilleurs collaborateurs, de générer un ressentiment chez les candidats non retenus, et le manque de diversification des effectifs sont cités dans 43 % des cas.

Le principal indicateur clé de performance utilisé par les sociétés est le nombre de postes pourvus (48 %). Les résultats indiquent clairement que l'efficacité à court terme (durée du recrutement, coûts de recrutement ou coûts salariaux réduits) ne détermine pas la stratégie de recrutement interne des entreprises interrogées. Il est intéressant de noter que presque un tiers d'entre elles (31 %), ne disposent pas d'indicateurs clés de performance en ce qui concerne le recrutement interne, même si elles déclarent que le recrutement interne est soit essentiel, soit important pour leur stratégie de recrutement. 31 % des entreprises n'utilisent aucune mesure particulière, ce qui est un résultat très élevé.

En France, le recrutement interne s'effectue de manière assez traditionnelle : dans 84 % des cas, les professionnels RH publient le poste vacant sur un tableau d'annonces internes et sélectionnent les candidatures entrantes. Dans la moitié des entreprises, « les supérieurs hiérarchiques utilisent leurs réseaux informels pour entrer directement en contact avec les candidats potentiels » et « les professionnels RH examinent une base de données/un vivier interne afin de trouver les candidats qui pourraient convenir au profil exigé ». Du point de vue de l'employé, la principale raison de postuler à une nouvelle opportunité professionnelle dans sa propre entreprise est « la possibilité de parler à un professionnel des ressources humaines et d'obtenir des conseils sur les opportunités intéressantes et les postes ouverts ».

Les « systèmes de gestion des compétences » (40 %) et « la gestion des offres d'emploi et de la succession » (33 %) restent les deux technologies favorites pour débiter un nouveau poste ou évoluer au cours des 12 prochains mois.

En France, 93 entreprises ont répondu à ce questionnaire, avec 40 % des entreprises comptant moins de 500 employés ; 90 % des entreprises françaises interrogées ont leur siège social en Europe.

POINTS IMPORTANTS/DIFFÉRENCES CLÉS POUR LA FRANCE

- Moins de 5 % des postes de cadres supérieurs sont prioritaires en cas de recrutement interne
- La France cherche globalement à améliorer le développement des employés par le recrutement interne. Amélioration du développement des employés (88 %) et fidélisation des talents clés (82 %).
- Pour 60 % des personnes interrogées, le nombre limité de candidats est le principal obstacle au recrutement interne.
- Fait très intéressant, au moment de cette enquête, aucune entreprise en France n'envisageait l'utilisation des réseaux sociaux externes pour sa stratégie de recrutement interne, alors que la France était le pays utilisant le plus les réseaux sociaux internes.
- Seulement 5 % des personnes interrogées estiment qu'un employé est responsable de la gestion d'une candidature interne, contre 45 % pour l'ensemble des quatre pays. Cela peut signifier que le recrutement interne continue d'être traité de manière administrative, laissant moins de souplesse à un employé pour postuler directement au poste désiré.

GRAPHIQUES CLÉS - FRANCE UNIQUEMENT

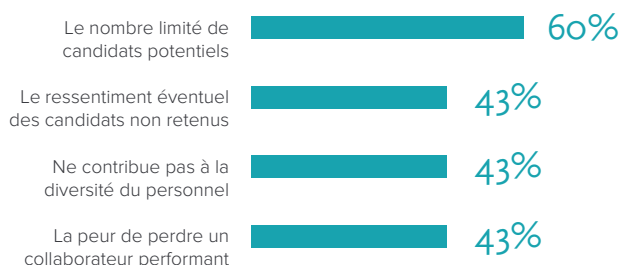


Tableau 21 : Quels sont les 3 principaux obstacles ou inconvénients d'un recrutement en interne ?

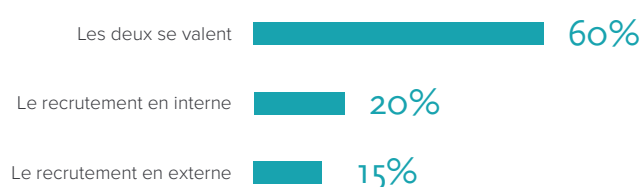


Tableau 22 : Plus globalement, quel est le type de recrutement le plus efficace dans votre entreprise : le recrutement interne ou externe ?

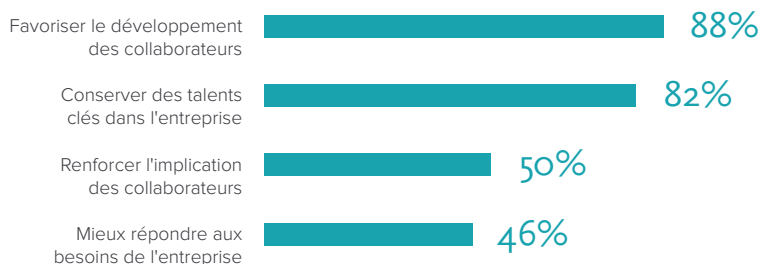


Tableau 23 : Quels sont les principaux objectifs de votre stratégie de recrutement interne ?

Analyse spécifique par Pays - Allemagne

DONNÉES CLÉS

104 entreprises interrogées, la plupart étant de taille moyenne (65 % ont moins de 5 000 employés) 92 % des entreprises interrogées ont leur siège social en Europe. L'échantillon représente une large variété de secteurs.

CONCLUSIONS

Le recrutement interne en Allemagne est d'importance similaire aux autres pays d'Europe avec un nombre semblable de placements en interne. Les entreprises allemandes utilisent les mêmes outils et méthodes en ce qui concerne cette question. Toutefois, en Allemagne, le recrutement interne est vu comme un moyen de fidélisation et de développement personnel. Il n'est pas principalement utilisé pour pourvoir les postes en interne.

La plupart des entreprises en Allemagne laissent un rôle central aux ressources humaines lors de la gestion du recrutement interne, en utilisant des voies et des outils plus traditionnels tels que la publication d'offres d'emploi en interne. Même si la fidélisation et le développement personnel des employés sont de la plus haute importance, les ressources humaines prennent la direction des opérations dans l'intérêt de l'entreprise. Une fois qu'un employé souhaite changer de poste de son propre fait, cela devient sa propre responsabilité. En ce sens, le recrutement interne en Allemagne est un sujet intimement lié aux Ressources Humaines.

104 entreprises interrogées, la plupart étant de taille moyenne (65 % ont moins de 5 000 employés) 92 % des entreprises interrogées ont leur siège social en Europe. L'échantillon représente une large variété de secteurs.

POINTS IMPORTANTS/DIFFÉRENCES CLÉS POUR L'ALLEMAGNE

- Alors que dans la plupart des pays la fidélisation des talents et le développement personnel sont vus comme la motivation principale du recrutement interne, en Allemagne, 79 % des entreprises placent la fidélisation des employés en tête de leurs priorités.
- En Allemagne, soit aucun indicateur clé de performance n'est utilisé pour déterminer la réussite du recrutement interne (43 %), soit on utilise des indicateurs qui peuvent sembler simples à suivre, comme le nombre de placements en interne (39 %).
- Seulement 16 % des entreprises allemandes recommanderaient à leurs employés l'utilisation de tableaux d'annonces internes lors de la recherche d'opportunités d'évolutions internes. Dans les autres pays, nous trouvons bien plus d'entreprises adoptant cette orientation (32 % en Italie, 27 % en France et 51 % au Royaume-Uni). Les Allemands comptent beaucoup plus sur les ressources humaines (40 %) et les réseaux personnels (35 %).
- Dans 55 % des entreprises allemandes, les employés sont responsables du suivi de leur carrière chez leur employeur actuel. Il existe un écart énorme entre les différentes entreprises par rapport à cet aspect en particulier (91 % au Royaume-Uni, 5 % en France et 49 % en Italie). L'Allemagne se situe au milieu.
- L'Allemagne est le pays où le plus grand nombre d'entreprises comptent sur la publication d'offres d'emploi en interne lorsqu'il s'agit de recruter au sein même de l'entreprise (89 %) contre 69 % en France, 65 % en Italie et 39 % au Royaume-Uni.
- Les entreprises allemandes s'inquiètent à la fois de la crainte des responsables de perdre leur meilleurs collaborateurs en interne (59 %) et du nombre limité des candidats potentiels (56 %). Ce schéma est différent de celui des autres pays.

GRAPHIQUES CLÉS - ALLEMAGNE UNIQUEMENT

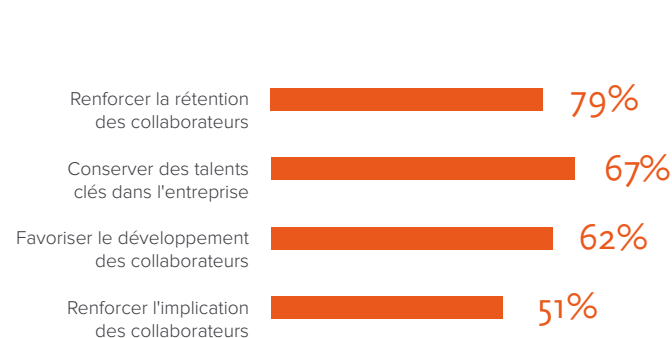


Tableau 24 : Quels sont les principaux objectifs de votre stratégie de recrutement interne ?

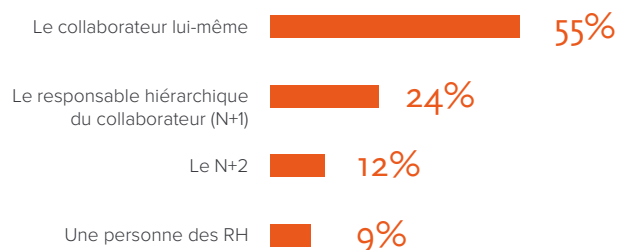


Tableau 25 : Si un collaborateur est candidat à un nouveau poste, qui traitera en priorité sa candidature ?

Analyse Spécifique par Pays - Italie

DONNÉES CLÉS

114 entreprises interrogées, 92 % d'entre elles ont leur siège social en Europe. 15 % d'entre elles ont plus de 50 000 employés et 29 % en ont plus de 500.

Le contexte de la crise économique à laquelle les entreprises italiennes font face, avec pour conséquence un blocage des processus de recrutement et un taux de chômage qui augmentera de 12,4 % en 2014, fait de la fidélisation et du développement personnel des employés qualifiés un enjeu majeur pour les entreprises.

CONCLUSIONS

Le contexte de la crise économique à laquelle les entreprises italiennes font face, avec pour conséquence un blocage des processus de recrutement et un taux de chômage qui augmentera de 12,4 % en 2014, fait de la fidélisation et du développement personnel des employés qualifiés un enjeu majeur pour les entreprises. Avec cette idée à l'esprit, cette enquête confirme que le recrutement interne est considéré comme essentiel ou important dans la stratégie de recrutement pour presque les trois-quarts des entreprises italiennes, qui se concentrent sur l'amélioration du développement personnel des collaborateurs (59 %), suivie de près par la fidélisation des talents (47 %). Toutefois, seulement 31 % des entreprises italiennes pourvoient plus de 30 % de leurs postes vacants en interne (avec une concentration particulière sur le personnel opérationnel).

L'analyse montre que l'écart entre la stratégie de recrutement interne et la mesure de son efficacité est une problématique cruciale pour les entreprises italiennes. Plus de 47 % des entreprises ont désigné la fidélisation à long terme des talents comme le moteur principal de leur stratégie de recrutement interne, mais uniquement 22 % d'entre elles la mesure. Les deux principaux indicateurs clés de performance vraiment mesurés sont la satisfaction du personnel et le taux de réussite.

En Italie, le recrutement interne se fait de manière traditionnelle. La publication d'offres d'emploi sur des tableaux d'annonces internes reste le moyen le plus fréquent (42 %). 28 % des entreprises utilisent des réseaux informels pour entrer en contact avec de potentiels candidats en interne. Toutefois, près de la moitié des personnes interrogées en Italie estiment que le recrutement interne est un échec ou une réussite partielle. Ceci implique que des changements de processus doivent être envisagés.

Les trois principaux outils informatiques essentiels au recrutement interne sont semblables aux autres pays, excepté pour la gestion des performances (35 % contre 17 % ou moins pour les autres pays). L'Italie fait l'usage le plus complet de cet outil (32 %) avec le Royaume-Uni, 36 % des entreprises souhaitent introduire ou faire évoluer les systèmes de gestion des performances dans les 12 prochains mois.

Les principaux obstacles ralentissant l'utilisation du recrutement interne semblent être liés à la crainte de la direction de perdre ses meilleurs collaborateurs (70 %), suivie par celle de générer du ressentiment chez les candidats non retenus (40 %). L'Italie reste le pays avec le pourcentage le plus élevé d'entreprises pour lesquelles les processus de recrutement interne ne sont pas encore standardisés (30 %).

POINTS IMPORTANTS/DIFFÉRENCES CLÉS POUR L'ITALIE

- Seulement 31 % des entreprises italiennes pourvoient plus de 30 % de leurs postes vacants en interne, avec une concentration particulière sur le personnel opérationnel, alors que dans les autres pays ce pourcentage est plus élevé.
- Les deux principaux indicateurs clés de performance mesurés sont la satisfaction du personnel et le taux de réussite, tous deux évoqués par 32 % des entreprises italiennes.
- Les trois principaux outils essentiels au recrutement interne sont semblables aux autres pays, excepté pour la gestion des performances, qui est évoquée par 35 % des personnes interrogées alors que ce chiffre ne dépasse pas 17 % dans les autres pays. L'Italie fait également l'usage le plus complet de cet outil (32 %) avec le Royaume-Uni, et 36 % des entreprises déclarent vouloir introduire ou faire évoluer les systèmes de gestion des performances dans les 12 prochains mois.
- En Italie, le premier avantage recherché en utilisant des outils de recrutement interne est l'augmentation de la satisfaction des employés (36 %) alors que dans les autres pays, cet élément n'apparaît pas dans les trois premiers bénéfices recherchés.
- Les principaux obstacles ralentissant l'utilisation du recrutement interne semblent être liés à la crainte de la direction de perdre ses meilleurs collaborateurs, avec une importance plus significative que pour les autres pays (70 %), suivie par celle de générer du ressentiment chez les candidats non retenus (40 %).
- Bien que la majorité des entreprises italiennes interrogées ait indiqué que le processus de recrutement interne était normalisé dans ensemble de l'entreprise (45 %), l'Italie est également le pays avec le pourcentage le plus élevé d'entreprises pour lesquelles les processus de recrutement interne ne sont pas encore normalisés (30 %).

GRAPHIQUES CLÉS - ITALIE UNIQUEMENT

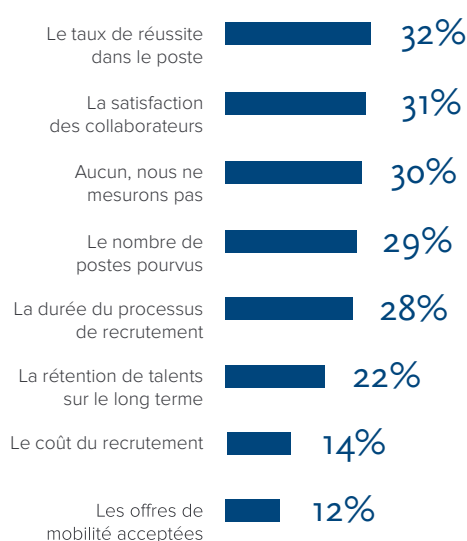


Tableau 26 : Quels indicateurs clés de performances utilisez-vous actuellement pour évaluer l'efficacité du recrutement interne ?

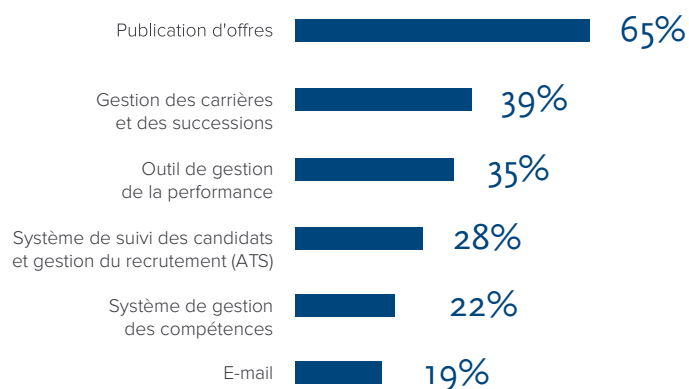


Tableau 27 : Quels sont les 3 outils indispensables à votre stratégie de recrutement en interne ?

Analyse spécifique par Pays - Royaume-Uni

DONNÉES CLÉS

53 entreprises interrogées, 79 % d'entre elles ont leur siège social au Royaume-Uni/en Europe (le reste principalement en Amérique du Nord). 23 % des entreprises interrogées ont plus de 50 000 employés. 40 % d'entre elles ont entre 1 000 et 5 000 employés. Nombreux secteurs représentés (incluant seulement 2 % d'entreprises à but non lucratif).

CONCLUSIONS

Le Royaume-Uni se distingue particulièrement dans l'analyse des moyennes globales inter-européennes. L'échantillon de l'enquête britannique comprenait des entreprises relativement plus grandes que dans les autres pays, ce qui a pu influencer les réponses aux questions. Cependant, en parcourant les réponses, on constate quelques différences significatives en termes d'approche et de priorités, mais également dans les motivations sous-jacentes à l'origine du recrutement interne.

Avec le résultat le plus élevé des quatre pays, les entreprises britanniques sont celles qui apprécient le plus recrutement interne. Les facteurs britanniques étaient plus orientés sur les talents et les objectifs d'engagement que sur les coûts de recrutement, l'accent était tout particulièrement mis sur les cadres supérieurs ainsi que sur le management opérationnel (par ex., 21 % des entreprises britanniques ont précisément mentionné les cadres supérieurs contre 5 % en France).

Au niveau du processus, les entreprises britanniques attendent de leurs employés qu'ils prennent l'entière responsabilité de leur évolution interne. Au Royaume-Uni, les décisions d'embauche pour le recrutement interne sont plutôt faites par le supérieur hiérarchique, que d'une décision conjointe entre le responsable et les ressources humaines. Au point de vue technologique, les entreprises britanniques sont plus solides dans leur utilisation de la technologie pour le recrutement interne, y compris le suivi des candidatures (69 %), la gestion des performances (67 %) et les réseaux sociaux externes (50%).

Avec le résultat le plus élevé des quatre pays, les entreprises britanniques sont celles qui apprécient le plus recrutement interne.

POINTS IMPORTANTS/DIFFÉRENCES CLÉS POUR LE ROYAUME-UNI

- 85 % des entreprises britanniques déclarent que leur stratégie de recrutement interne est essentielle ou importante (au-delà de la moyenne des quatre pays).
- Le facteur clé de recrutement interne le plus cité au Royaume-Uni est la fidélisation des talents clés (77 %), suivi par l'amélioration du développement des employés (60 %) et l'amélioration de l'engagement des employés (60 %).
- Le management opérationnel représente le principal public visé par le recrutement interne (45 %). Une plus grande proportion d'entreprises britanniques recrute leurs cadres supérieurs en interne.
- Une vision très différente de la responsabilité par rapport à l'évolution de carrière en interne : 91 % des entreprises britanniques estiment qu'elle revient à leurs employés, seulement 2 % d'entre elles déclarent qu'il s'agit de la responsabilité des ressources humaines (très différent de la France, par exemple, où 5 % des entreprises estiment que la responsabilité incombe à l'employé et 73 % aux ressources humaines)
- Les entreprises britanniques citent plus fréquemment la fidélisation des talents à long terme et la satisfaction des employés comme avantages découlant de l'utilisation de la technologie.

POINTS IMPORTANTS/DIFFÉRENCES CLÉS POUR LE ROYAUME-UNI

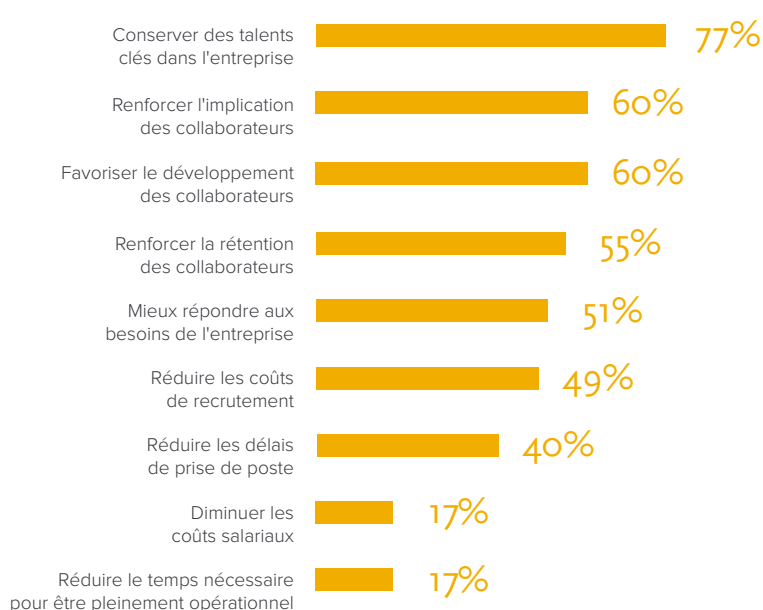


Tableau 28 : Quels sont les principaux objectifs de votre stratégie de recrutement interne ?

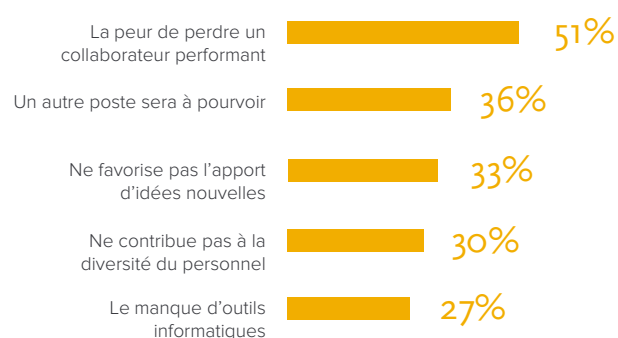


Tableau 29 : Quels sont les 3 principaux obstacles ou incon vénients d'un recrutement en interne ?

Conclusions Globales

Cette enquête montre clairement que le recrutement interne et la mobilité sont des éléments stratégiques de la gestion des talents à travers l'Europe, et un moyen éprouvé d'accroître l'engagement des employés et de fidéliser les talents clés. Pourtant, seule une minorité de postes est effectivement pourvue en interne. Les entreprises ont besoin de véritables indicateurs clés de performance concernant le recrutement interne, et ceux-ci doivent être alignés avec les objectifs souhaités.

1

Les sociétés doivent bien définir leurs indicateurs clés de performance et déterminer leur stratégie de recrutement interne en conséquence.

Même si les motivations liées au recrutement interne portent surtout sur le long terme, l'étude a également montré que les processus actuels visent essentiellement à combler les lacunes existantes. Les professionnels des ressources humaines adoptent principalement une démarche passive, et la responsabilité du recrutement repose souvent sur le supérieur hiérarchique. Toutefois, la manière la plus efficace de gérer le recrutement interne semble être d'offrir plus de liberté au candidat.

2

Inciter les sociétés à créer un dialogue actif entre les collaborateurs (c.-à-d. les candidats potentiels dans un cas de recrutement interne) et les ressources humaines, afin de travailler sur les souhaits de développement à plus long terme qui pourraient concilier les ambitions des employés et la stratégie de la société.

Afin de travailler efficacement, les ressources humaines et les employés peuvent utiliser des outils informatiques dans le but de promouvoir les postes à pourvoir mais également de tirer parti des systèmes de gestion des talents, riches en fonctionnalités, qui peuvent aider l'employé à préparer son plan de carrière. Cette étude montre que les systèmes les plus populaires aujourd'hui sont ceux qui peuvent aider à pourvoir immédiatement les postes vacants, mais qu'il se dessine une tendance générale à la mise en œuvre de systèmes plus connectés afin de mieux servir les objectifs à long terme.

3

Les Ressources Humaines devraient envisager d'adopter des systèmes modernes de gestion des talents, qui les aideraient à élaborer une stratégie de talents connectée, plus efficace sur le long terme et permettant d'obtenir davantage d'efficacité à court terme (avantages du processus et résultats) que d'effets opérationnels.

Au bout du compte, il n'est pas surprenant de voir que presque la moitié des personnes interrogées a l'impression d'avoir amélioré et standardisé les méthodes de recrutement interne. Beaucoup d'obstacles sont culturels, ce qui implique que les services RH possèdent les moyens de supprimer les obstacles et d'améliorer les résultats pour l'entreprise et les collaborateurs. L'avenir verra une augmentation des investissements dans les systèmes connectés, ainsi qu'une standardisation et une mesure des résultats accrues à travers l'entreprise.

4

Finalement, le recrutement interne contribue définitivement et significativement au succès des services RH. Par conséquent les professionnels des ressources humaines devraient accueillir positivement l'évolution vers des processus et systèmes de gestion de talents plus connectés.

Méthodologie

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

L'objectif de cette enquête était d'obtenir des informations structurées de la part d'au moins 300 entreprises cibles, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Italie. (En réalité, le nombre d'entreprises interrogées a été de 363).

Les entreprises ciblées étaient présentes dans différents secteurs professionnels (ex. : production industrielle, services financiers, informatique, PGC, biens de luxe, médias...).

Le profil cible de la personne interrogée était un professionnel des ressources humaines et un décideur en matière de recrutement, de gestion des performances et de gestion des talents.

Le questionnaire de recherche a été publié sous forme d'enquête en ligne, sur la base de données sélectionnées selon les critères ci-dessus, en collaboration avec les organisations de ressources humaines locales dans chacun des quatre pays cibles. Les caractéristiques du questionnaire étaient les suivantes :

- Un maximum de 30 questions à choix multiples, avec une question ouverte à la fin
- Les questions ont été établies par un groupe d'analystes, afin de s'adapter au champ d'application de la recherche, elles ont ensuite été approuvées par les organisations de ressources humaines et l'ensemble des analystes locaux

Le questionnaire a été hébergé sur un outil de création d'enquêtes standard (Survey Monkey) et publié en langue locale dans chacun des quatre pays. Les résultats ont été analysés à la fois d'un point de vue global (inter-européen) puis au niveau de chaque pays. Le rapport final de l'enquête est disponible en anglais, français, allemand et italien.

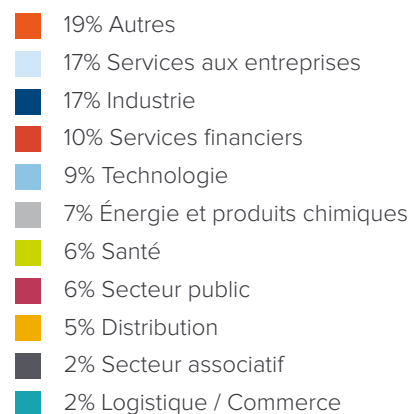


Tableau 30 : Répartition des entreprises interrogées par secteur d'activité

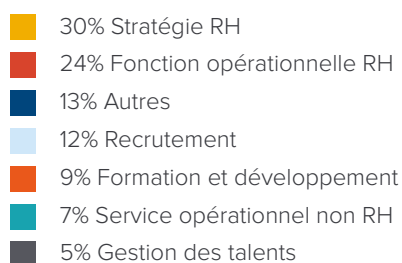


Table 31 : Domaine de compétence du répondant

ORGANISATIONS PARTICIPANT À LA RECHERCHE

Au niveau local, chaque pays possédait deux rôles définis : Analyste et organisation RH.

Pays participants	Analyste local	Organisation RH locale
Royaume-Uni	David Wilson, Elearnity	LPI (Learning & Performance Institute)
France	Odile Pellier et Frédéric Oger, ANDRH	ANDRH
Allemagne	Dr. Armin Trost, Université Furtwangen	BPM
Italie	Prof. Mariano Corso, Politecnico di Milano	HRC

Informations sur les partenaires de l'enquête

Elearnity

Elearnity est un analyste indépendant « Learning & Talent », leader en Europe, proposant des études d'expert indépendant, des analyses et des conseils sur les talents dans l'entreprise, ainsi que des solutions innovantes et des technologies dans le secteur de la formation. Nous fournissons des conseils d'expert indépendant pour aider les organisations à accélérer et sécuriser leurs transformations en termes de formation et de talents d'entreprise.

Nous vous offrons des services d'analyste de recherche permettant une découverte approfondie des bonnes pratiques, une analyse stratégique du marché, des actualités et des commentaires et des services consultatifs indépendants sur la stratégie, les bonnes pratiques, la sélection des partenaires et la bonne exécution. Notre processus d'analyse et de conseil consiste à vous fournir des conseils objectifs spécifiques à votre entreprise et à votre contexte professionnel. Tous nos services sont étayés par un expert unique indépendant, ayant une connaissance des talents d'entreprise et de la formation, basée sur des recherches approfondies et une étude de marché indépendante.

Pour en savoir plus, veuillez contacter : davidw@elearnity.com
T : +44 (0)20 7917 1870 www.elearnity.com

Université Furtwangen - Prof. Dr. Armin Trost

Armin Trost est professeur de Gestion des ressources humaines à la Business School de l'Université de Furtwangen en Allemagne. Il s'intéresse principalement à la gestion des talents, à la marque employeur et à l'acquisition de talents. De plus, il a été responsable du recrutement mondial chez SAP, pendant plusieurs années. En tant qu'associé de Promerit AG, depuis 2006, il conseille les entreprises de différentes tailles et les industries avec succès sur des questions stratégiques relatives à la gestion des ressources humaines. Il est non seulement connu en tant qu'auteur de nombreux articles et de livres spécialisés, mais également comme un orateur avant-gardiste lors de nombreuses conférences. Le célèbre magazine économique HR Magazin, l'a nommé une fois de plus comme étant l'un des 40 leaders en ressources humaines, en 2013.

Pour en savoir plus, veuillez contacter : trost@armintrost.de

Politecnico di Milano - HR Innovation Practice Observatory

L'observatoire sur les pratiques RH, Observatory on HR Innovation Practice of Politecnico di Milano, a été fondé en 2010 pour développer la recherche et l'analyse dans le but de mieux comprendre l'évolution du rôle des services RH, suite à la diffusion des nouvelles tendances numériques et des nouveaux modèles organisationnels. Il s'agit d'un centre d'expertise pour l'élaboration d'approches de la gestion des ressources humaines, novatrices dans le domaine digital, créant des opportunités de partage de connaissances entre les responsables RH. Ses principales activités comprennent : des études de cas, des questionnaires de recherche, des rapports de recherche, des ateliers, une convention finale, l'organisation du prix RH Innovation Award et plusieurs activités de communication.

Pour en savoir plus, veuillez contacter: Emanuele Madini (emanuele.madini@polimi.it)

ANDRH

Créée en 1947, l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs RH) est une association loi 1901 qui comprend à ce jour 5 000 membres. Elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. L'association est organisée en un réseau complet de 80 groupes locaux, dont 18 en Ile-de-France, et possède plusieurs groupes dans les territoires d'Outre-Mer.

Le conseil d'administration, les 80 présidents des groupes locaux et les 17 groupes de réflexion thématiques de l'association se réunissent une fois par an pour échanger des idées et donner à l'association ses orientations de travail annuelles. En 2014, les thèmes sont la formation professionnelle (dont une réforme vient juste d'être votée par le Parlement français), l'emploi des jeunes et les programmes de travail et d'étude et la responsabilité sociale des entreprises. Chacun de ces sujets donnera lieu à un événement national, pour aboutir à l'évènement le plus important de l'année, la Conférence annuelle de l'ANDRH.

Pour en savoir plus, veuillez contacter Nathalie Tran: ntran@andrh.fr - www.andrh.fr

LPI

Le Learning and Performance Institute est un regroupement rassemblant des professionnels du monde entier dans le domaine de la formation et du développement. Faire partie de notre communauté vous offrira la reconnaissance professionnelle, la connaissance, le soutien et des possibilités de développer votre réseau, afin de vous aider à améliorer vos perspectives de carrière dans la formation et le développement. Nous offrons divers bénéfices à nos membres, dont :

- La reconnaissance professionnelle et le développement des compétences, grâce à l'utilisation des titres honorifiques LPI. Les titres honorifiques LPI sont délivrés en se basant sur l'expérience et les qualifications d'un individu.
- Le réseau : grâce à l'accès au Learning Professional Network (LPN), une communauté réservée aux membres.
- Des webinaires : un programme complet de webinaires dédiés à l'apprentissage en milieu professionnel, avec une moyenne de quatre webinaires par mois.
- Des avantages : des remises chez plus de 320 grands détaillants
- Des études et des livres blancs : réservés aux membres.
- Learning Today : un bulletin d'information bi-hebdomadaire offrant le meilleur des ressources L&D et des démonstrations de produits ainsi que les dernières nouvelles du secteur.

Pour en savoir plus, veuillez contacter: Giles Hearn, Directeur commercial
T. +44 (0) 2476 496 211 – ghearn@thelpi.org – www.thelpi.org

BPM

L'association allemande des directeurs de ressources humaines (en allemand : Bundesverband der Personalmanager - BPM) est une organisation professionnelle composée de responsables des ressources humaines et de dirigeants des ressources humaines employés dans des entreprises, des associations et des organisations. L'association travaille à la définition et à la promotion des intérêts communs de ses membres. L'adhésion à BPM est une initiative personnelle.

L'avantage de la diversité des membres de BPM réside dans la possibilité de contribuer à la profession RH via un professionnalisme, des connaissances et une ouverture sur l'international acquis. Une des priorités majeures de l'association est la promotion de la formation et l'échange de connaissances professionnelles, particulièrement au-delà des frontières. L'association participe également aux débats sociaux et politiques actuels. L'association BPM renforce les intérêts de ses membres et les représente par le biais de diverses activités politiques, économiques et en relation avec la presse.

L'association rassemble les responsables RH et renforce le réseautage entre ses membres. De plus, l'association BPM informe ses membres d'importantes informations mises à jour sur des questions de ressources humaines essentielles et leur fournit, si nécessaire, une assistance pertinente.

Pour en savoir plus, veuillez contacter : info@bpm.de

HRC

HRC est la première communauté italienne en mesure d'offrir un cadre de référence exclusif, professionnel et international pour des milliers de directeurs des ressources humaines, responsables des ressources humaines et directeurs généraux de grandes entreprises nationales et internationales. L'objectif de HRC est de répondre aux besoins du monde des ressources humaines à un niveau à la fois mondial et local.

La communauté organise des rencontres et des échanges dans un cadre exclusif et d'excellente qualité, afin de partager des connaissances et des compétences sur des sujets touchant au management et à la stratégie, avec des experts et des praticiens qualifiés venant de secteurs institutionnels et académiques, intervenant en tant que conférenciers, leaders d'opinion et témoins.

HRC offre des opportunités professionnelles de haut niveau aux membres de son réseau communautaire afin de :

- Créer des synergies inter-entreprises
- Développer des solutions professionnelles à valeur ajoutée
- Gagner en visibilité médiatique
- Résoudre des défis professionnels
- Choisir les meilleurs partenaires
- Dialoguer avec les institutions

Pour en savoir plus, veuillez contacter : Marco Gurgone, Directeur des relations internationales et du bureau de Milan

www.hrcommunityacademy.net m.gurgone@hrcommunityacademy.net

Contact

À propos de Cornerstone OnDemand

Cornerstone OnDemand propose des solutions de gestion intégrée des talents et de la formation en mode SaaS. Parmi les leaders en France et à l'international, Cornerstone OnDemand aide les organisations de toutes tailles à gérer l'ensemble du parcours du collaborateur depuis une plateforme unique, du recrutement aux évaluations de compétences, en passant par la formation. Utilisée par 1 700 entreprises, la solution Cornerstone OnDemand est disponible en 41 langues, elle compte 14,5 millions d'utilisateurs dans 190 pays.

Royaume-Uni :

Michelle Green
Business Development Associate
Info_uk@csod.com
+44 - 207 492 1710
www.cornerstoneondemand.co.uk

France :

Déborah Maruani
Business Development Associate
Info_fr@csod.com
+33-1 71 18 16 59
www.cornerstoneondemand.fr

Allemagne :

Jennifer Bassett
Business Development Associate
Info_de@csod.com
+49 (0) 89 23077072
www.cornerstoneondemand.de

Italie :

Josef Galante
Business Development Associate
Info_it@csod.com
+39 02 58215251
www.cornerstoneondemand.it