

# RECRUITMENT OUTSOURCING – LE CAS COMMERCIAL

## COMMENT CONVAINCRE LES PRINCIPAUX DÉCIDEURS

### Concevoir votre cas commercial

Vous vous êtes informé, renseigné auprès de plusieurs prestataires de services et fait une idée d'un modèle réussi d'externalisation pour le processus de recrutement ? Maintenant, vous souhaitez reconsidérer votre décision et concevoir un cas commercial qui sera accepté d'emblée. Quelle approche adopter ?

La manque d'une quantité suffisante de données disponibles pour créer un cas commercial constitue l'un des défis majeurs pour les entreprises – indépendamment du fait si le cas commercial est basé sur les économies potentielles, l'efficacité, la conformité ou bien sur la gestion optimisée. Afin de concevoir un cas commercial réussi, vous devriez connaître la structure, le paysage de l'entreprise et les processus actuels ainsi que les coûts de recrutement de personnel de votre entreprise entière. Ceci n'est pas possible sans le soutien des parties prenantes internes.

### Engagement – le facteur essentiel

La plupart des programmes échouent car les parties prenantes internes n'ont pas été suffisamment consultées et impliquées, ce qui a pour effet que les processus d'embauche des différents départements restent vagues. Quant à l'ensemble du processus de recrutement, par exemple, les départements ne peuvent réaliser leurs objectifs de profit que s'ils contactent et embauchent des professionnels expérimentés au bon moment. Si votre accent est mis sur les collaborateurs temporaires plutôt que sur les employés permanents, vous devriez également tenir compte de départements importants au niveau du mid-office et du back-office, car ceux-ci emploient, en règle générale, beaucoup de spécialistes indépendants, par exemple dans le domaine de l'informatique. En outre, vous devriez aussi prendre en considération les départements qui recrutent de manière continue de nouveaux employés afin de combler leurs besoins cycliques. Tel est, par exemple, le cas dans les centres de service. Créez un programme reposant sur la coopération et l'engagement. Il est très utile de constituer un comité directeur regroupant quelques-uns des principaux responsables du personnel. Vous garantissez ainsi que le processus couvre leurs besoins.

En général, il convient d'inclure le chef du service des achats ou bien la direction du département RH. Parfois, il est également

approprié d'inclure des employés qui n'occupent pas de poste de cadre ou bien des membres de la haute direction, comme par exemple le DSI ou le DAF. C'est pourquoi, dans l'idéal, vous ne devriez pas seulement impliquer les collaborateurs du département d'approvisionnement et du niveau opérationnel, mais également des équipes des domaines informatiques, financiers et RH.

Si vous souhaitez obtenir un aperçu détaillé de la structure actuelle, des coûts et des exigences spécifiques des divisions individuelles, une coopération effective est essentielle. Cette démarche vous aidera aussi à créer des appels d'offres correspondant aux besoins de votre entreprise, ce qui permet la candidature ciblée des prestataires de services.

Alors ne renoncez en aucun cas à la collaboration et au contrôle internes. Si les processus sous-jacents ne sont pas suffisamment analysés, le processus demeure peu précisé et n'engendre que de nombreuses candidatures générales ainsi que, couramment, un manque d'intérêt sur le plan interne. De plus, il en résulte souvent que les prestataires de services envisagent des prix excessifs pour un service qui ne peut pas être réalisé effectivement dans l'ensemble de l'entreprise. Certaines entreprises choisissent de simplement mettre en place des programmes en espérant que ceux-ci s'imposeront. Il est bien possible que cela fonctionne dans de rares cas. Le plus souvent, pourtant, les répercussions sur l'entreprise sont bien moins positives que ce serait possible.

### Comprendre la structure actuelle de votre entreprise

Prenez d'abord connaissance des collaborateurs responsables pour le recrutement du personnel au sein de votre entreprise. Ceux-ci se laissent facilement identifier si votre entreprise dispose d'une équipe correspondante au niveau interne. Pourtant, la tâche devient plus difficile si plusieurs collaborateurs de différents départements sont responsables du recrutement du personnel. Remarquez bien qu'il en est ainsi dans la plupart des cas. Évaluez combien de temps est investi dans le recrutement du personnel et découvrez qui s'occupe des entretiens d'embauche et qui prend les décisions finales. En outre, vérifiez le budget d'annonces et identifiez les collaborateurs responsables des prestataires de services et du traitement des factures. De plus, remettez en question si les exigences de toutes les parties prenantes sont remplies, si votre

approche est innovatrice et si votre entreprise est ouverte aux changements.

### Déterminer les coûts par embauche

Pour un service RPO, vous devriez déterminer les coûts actuels d'embauche en les classant selon leur type, à savoir les coûts directs (c'est-à-dire les coûts relatifs au recrutement de votre personnel interne) et les coûts externes (c'est-à-dire les coûts découlant de la collaboration avec des prestataires tiers ou des recommandations des collaborateurs). Dans ce but, une vérification chronophage des justificatifs des dépenses est nécessaire. Il est important de découvrir le nombre de collaborateurs employés selon les différents types de contrat (missions temporaires, travailleurs indépendants, etc.) ainsi que la durée de leur emploi au sein de l'entreprise et leur rémunération.

### Contrats d'entreprise

S'il est déjà difficile de recueillir des informations sur les coûts relatifs au personnel employé à titre temporaire, cette tâche s'avère d'autant plus difficile en cas de contrats d'entreprise. La raison en est que les données sont moins révélatrices et qu'il faut vérifier soigneusement si un certain poste de coûts découle d'un contrat sur la base du temps ou des ressources requis ou bien d'un contrat de service avec des objectifs définis.

Pour les entreprises envisageant l'externalisation pour la première fois, il est pratiquement impossible d'obtenir une vue d'ensemble. Si vous êtes en mesure de recueillir à peu près 80 % des informations, vous pouvez juger si un programme est utile ou non. Prenez en compte les questions suivantes :

- Comment les coûts de recrutement ont-ils évolué au cours des trois dernières années ? Est-il possible de constater une tendance ?
- Combien d'entretiens d'embauche/ de processus d'embauche ont généralement été menés pour les employés permanents ? Qui prend la décision finale ? Y a-t-il des retards ?
- Quels coûts ce processus engendre-t-il ?

## UTILISER LES DONNÉES DE MANIÈRE EFFICACE

Le processus en trois étapes pour la conception du cas commercial :

### 1. Définir la réussite du projet

Definieren Sie die aktuellen Schwachstellen sowie die Hauptziele des Programms anhand der gesammelten Informationen und dem Feedback aller Beteiligten. Es ist wichtig, dass die Ziele auf das gesamte Unternehmen ausgerichtet werden, damit alle Beteiligten über den Nutzen des Programms abstimmen können.

Den genauen Umfang des Programms zu kennen und abzustimmen ist oftmals genauso wichtig wie zu verstehen, welche Aspekte das Programm nicht umfasst.

Industrieberichte wie die von Staffing Industry Analysts bieten konkrete, quantifizierbare Beispiele dafür, wie Lösungen eingesetzt werden können. Beispielsweise, dass mit einem MSP-Programm in der ersten Generation bis zu 12 % Kosteneinsparungen bei zeitlich befristeten Beschäftigten erzielt werden können.

### 2. Identifier les risques

Sie planen eine unternehmensweite Änderung durchzuführen. Aus diesem Grund sollte der Business Case nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile erhalten. Welche Risiken birgt die Änderung für Ihr Unternehmen?

Beispielsweise Wissensverlust, Unterbrechung der Kontinuität. Was kostet die Umsetzung der neuen Dienstleistung?

### 3. Chercher du soutien

Il peut être très utile de s'adjoindre les services d'un prestataire tiers lors des entretiens avec les parties prenantes et pour l'analyse détaillée. A cette fin, il serait opportun de consulter, par exemple, une société indépendante de conseil ou bien un prestataire offrant des services de conseil afin d'obtenir un meilleur aperçu de l'entreprise. En échange, vous pourriez vous familiariser avec les méthodes de travail de ces prestataires, ce qui pourrait s'avérer essentiel pour le futur succès.

Qui que soit le prestataire de votre choix pour vous assister – montrez-lui votre présentation finale ou bien votre document final afin qu'il y jette également un regard.

## Liste de vérification pour votre cas commercial

Prenez en compte au minimum les questions suivantes :

- Pourquoi le programme est-il important et pourquoi maintenant ?
- Comment se déroule le processus actuel ?
- Quels seront les changements ? Quelles seront les améliorations ?
- A quels résultats peut-on s'attendre ?
- Quels sont les mesures à prendre en considération à cette fin ? A quel montant de coûts peut-on s'attendre ? Quelles ressources sont nécessaires ? Qu'en est-il de l'horaire ?

### Bien préparé

Dès que vous avez effectué tous ces préparatifs, vous pourrez organiser la réunion portant sur le cas commercial et obtenir le feu vert pour le choix du prestataire de services. Nous traiterons ce sujet dans la prochaine partie de notre guide. Dans la prochaine étape, il s'agit de créer votre demande de proposition.

