

ALAIN GAVAND

# Recrutement

Les meilleures pratiques

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3326-8

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# De la stratégie de l'entreprise à la stratégie de recrutement

Le terme « stratégie » est d'origine grecque et militaire. Il faisait initialement référence à la conduite d'une armée et aux choix fondamentaux d'un général vis-à-vis de l'ennemi, alors que la notion de « tactique » concernait les décisions engagées au cours de la bataille. Le modèle développé par la Harvard Business School dans les années soixante s'inspire largement de la stratégie militaire. L'action de l'entreprise est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs et par les objectifs stratégiques : choix des domaines d'activités, nature et intensité de l'engagement.

*« Pour aboutir à ces décisions, le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires ; à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action »<sup>1</sup>.*

---

1. Christian HUTTIN et Jean-Claude TARONDEAU, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2001.

## La stratégie générale de l'entreprise

Depuis les années soixante, les formes de concurrence ont changé et portent davantage sur les ressources et en particulier celles sur lesquelles toutes les autres sont construites : les savoirs et savoir-faire développés dans l'action. Ceux-là constituent un avantage concurrentiel durable. Ainsi, Jean-Claude Tarondeau et Christian Huttin <sup>1</sup> considèrent que la stratégie concerne « *la question et la maîtrise des ressources et compétences permettant à une firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux stratégies de ses concurrents* ».

Ces ressources comprennent à la fois les actifs tangibles, c'est-à-dire physiques ou matériels, comme les équipements ; et les actifs intangibles, immatériels ou impalpables : aptitudes, capacités, savoirs, réputation, image de marque, droits de propriété intellectuelle, informations, compétences.

Selon Raymond-Alain Thiétart <sup>2</sup>, la stratégie est « *l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* ».

La stratégie générale de l'entreprise nécessite une phase d'élaboration ou de formulation qui passe par une première étape de définition de sa mission :

- ce qu'elle est fondamentalement ;
- ce qui la rend unique ;
- ce qu'elle cherche à accomplir vis-à-vis d'elle-même et des acteurs internes et externes.

1. Christian HUTTIN et Jean-Claude TARONDEAU, *op. cit.*

2. Raymond-Alain THIÉTART, *La Stratégie d'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Ediscience International, Paris, 1993.

La phase de diagnostic permet d'identifier l'importance de telle ou telle force (ou faiblesse) interne de l'entreprise par rapport à sa mission et à son environnement. Ce diagnostic doit donc être à la fois interne (ressources humaines, techniques, commerciales et financières) et externe (demande, offre, concurrence, tendances sociopolitiques et technico-économiques).

La phase d'élaboration de la stratégie conduit à formuler des objectifs à long terme. Puis, l'entreprise identifie et choisit les options stratégiques, autrement dit les voies d'action qu'elle se fixe pour parvenir à ses objectifs. De ces choix stratégiques découle la mise en œuvre qui nécessite l'établissement de plans d'actions, l'exécution de ceux-là, et enfin le contrôle et l'évaluation de la stratégie.

## La stratégie Ressources Humaines

Il convient de distinguer les **stratégies générales** des **stratégies fonctionnelles**. Celles-ci, comme les stratégies financières ou les stratégies Ressources Humaines sont plus spécialisées et relativement autonomes, même si elles doivent être compatibles et en cohérence avec les stratégies d'ensemble.

Charles-Henri Beyssere des Horts<sup>1</sup> définit le lien entre stratégie d'entreprise et gestion des ressources humaines à la fois en aval, dans la mise en œuvre (par exemple lors des phases d'embauche, de licenciement, de formation ou de motivation du personnel), mais aussi en amont, dans la phase d'élaboration de cette stratégie. Pour lui, les choix stratégiques ne doivent plus être conditionnés

---

1. Charles-Henri BEYSSERE DES HORTS, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, 1988.

par les seules logiques techniques, commerciales ou économiques. Ici, le personnel est envisagé comme une véritable ressource et pas simplement comme un coût.

La place de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise illustre certainement celle que l'on accorde aux hommes en leur sein. La stratégie appliquée à ce domaine n'est que le reflet des valeurs et de la finalité que l'on assigne à l'entreprise. Certes, plus de neuf directeurs des Ressources Humaines sur dix sont membres d'instances de direction (comité de direction, comité exécutif) ou participent à des groupes de réflexion interne transversaux <sup>1</sup>. Neuf DRH sur dix affirment participer à la stratégie de l'entreprise, même si cette mission n'est pas qualifiée de principale. Ils perçoivent leur rôle comme relevant encore beaucoup de l'expertise et la moitié le jugent comme trop « *en alerte et en aval* » <sup>2</sup>. 94% considèrent que la stratégie Ressources Humaines prendra une part plus importante dans leur métier au cours des années à venir.

Les auteurs de cette étude, réalisée par l'APEC, distinguent d'ailleurs deux dimensions stratégiques chez le DRH. La première se polarise autour du développement de l'entreprise et de sa rentabilité. Elle va en s'accroissant et se tient au plus près du « business ». La deuxième dimension a spécifiquement trait à la stratégie Ressources Humaines. Elle dépasse le strict horizon de l'entreprise et concerne le développement des ressources humaines, le maintien de « l'employabilité », la formation tout au long de la vie.

Mais cette préoccupation louable doit toutefois être relativisée. Si, certaines entreprises construisent leur stratégie Ressources Humaines dans l'esprit de la Responsabilité sociale des entreprises, en prenant en compte les intérêts des salariés, la majorité d'entre elles

1. APEC, *DRH et Stratégie d'entreprise*, Les études de l'Emploi Cadre, 2004.

2. *Ibid.*

est mue par le seul objectif de rentabilité, notamment à court terme, et par un ajustement strict de leur ressources humaines.

Il n'en demeure pas moins que la fonction Ressources Humaines, à l'instar des autres fonctions de l'entreprise, doit adopter dans ses pratiques une démarche stratégique, ce qui implique de se fixer des objectifs, de planifier des actions, de les contrôler puis de les évaluer.

Au préalable, l'élaboration de cette stratégie nécessite une connaissance de la culture de l'entreprise et de son projet. Il convient également de dresser un état des lieux des ressources humaines. Après la phase de diagnostic, la direction des Ressources Humaines définit et hiérarchise les objectifs généraux pour sa fonction qui seront ensuite démultipliés jusqu'aux responsables opérationnels.

### Options stratégiques globales des ressources humaines

Plusieurs options stratégiques globales des ressources humaines sont susceptibles d'être retenues en fonction des objectifs poursuivis. Citons par exemple :

- **centraliser la fonction** (il s'agit alors d'uniformiser les pratiques) ;
- **décentraliser la fonction**, avec un éclatement de la fonction et une répartition dans l'organisation générale ;
- **conserver une mission technique** à la fonction qui la limite dans un rôle traditionnel (réorganisation sociale et gestion juridique) ;
- **donner une mission stratégique** à la fonction qui va dans le sens du développement des ressources humaines ;
- **réduire le coût social** dans l'entreprise, option qui consacre la fonction comme générant uniquement des coûts qu'il s'agit de minimiser ;

- **rentabiliser les investissements** réalisés en ressources humaines dans l'entreprise (ici l'on considère la fonction Ressources Humaines de « façon dynamique » comme un investissement et nécessitant une « approche prospective » et anticipatrice).

Le schéma ci-après (voir page suivante) proposé par Jean-Marie Peretti<sup>1</sup> synthétise la démarche qui permet de lier stratégie d'entreprise et stratégie RH.

À partir de ces options stratégiques globales Ressources Humaines, on peut retenir différents exemples de **choix stratégiques** dans les trois grands domaines de la gestion des ressources humaines que sont l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences.

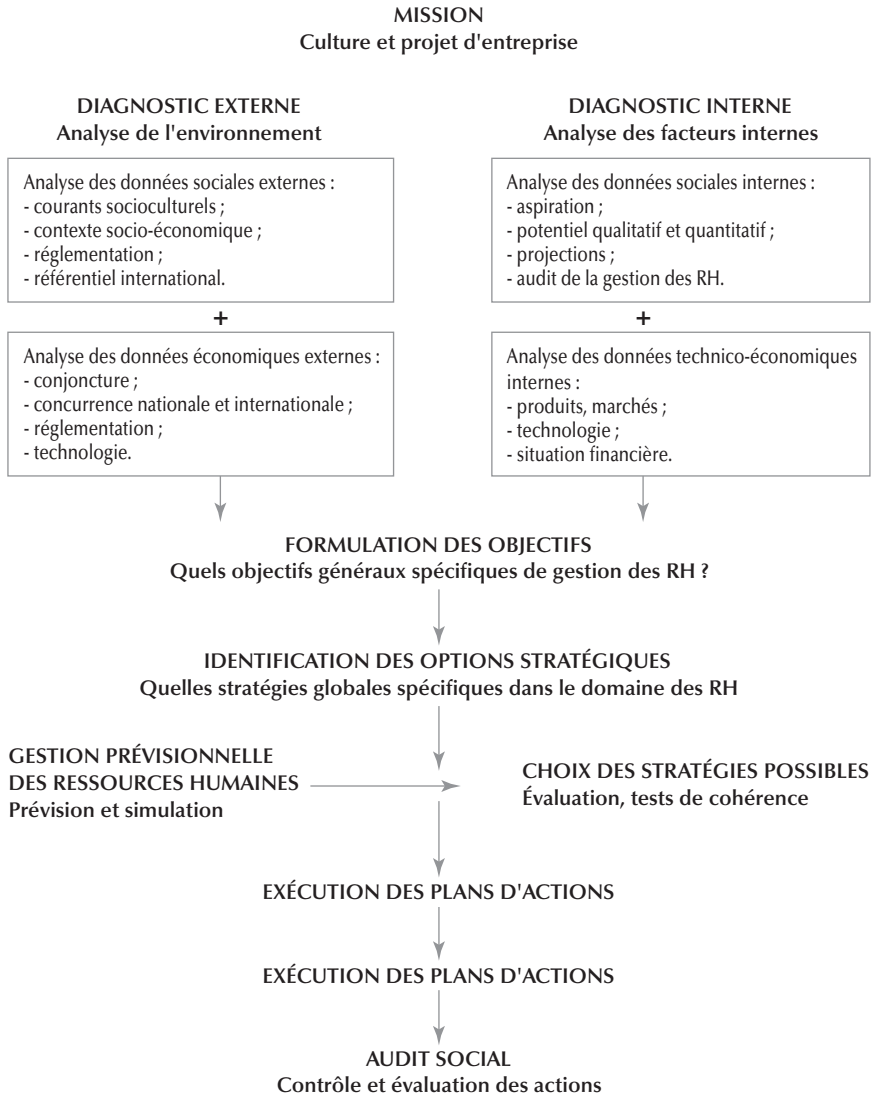
Ces choix doivent s'opérer en fonction de l'un de ces critères ou de leur combinaison :

- la cohérence avec les objectifs ;
- le coût de mise en œuvre ;
- le délai de mise en œuvre ;
- la cohérence avec la culture et le projet d'entreprise ;
- le poids de l'environnement externe ;
- le climat social interne.

Ils s'appuient également sur la **gestion prévisionnelle des ressources humaines** qui consiste à déterminer les besoins de l'entreprise et l'évolution des ressources humaines prévisibles de l'entreprise à moyen terme (cinq ans en général). Le constat d'un déséquilibre entre les besoins et les ressources doit conditionner les orientations stratégiques Ressources Humaines.

1. D'après Charles-Henri BEYSSERE DES HORTS, *op. cit.*

## Stratégie RH en lien avec la stratégie d'entreprise





La gestion prévisionnelle des emplois nécessite au préalable d'avoir une idée claire de ce qu'ils sont et de la façon dont ils vont évoluer : c'est la démarche **d'audit des emplois**.

Charles-Henri Beyssere des Horts définit les typologies de pratiques selon les stratégies d'entreprise liées au cycle de vie de l'entreprise. Il s'appuie sur la typologie bien connue menace/opportunité, faiblesse/force, selon que l'entreprise se positionne dans une stratégie managériale, de croissance dynamique, de profit, de liquidation-désinvestissement ou de retournement-sauvetage. Il tente de montrer comment ces stratégies générales peuvent s'articuler autour d'une stratégie Ressources Humaines et de recrutement (voir tableau ci-après) <sup>1</sup>.

- 
1. D'autres auteurs ont cherché à relier les stratégies de l'entreprise à la stratégie Ressources Humaines. Citons, par exemple : Louis MALLET, *Stratégies industrielles et Gestion de l'emploi, journée de travail/performance/compétitivité*, PIR-TEM-CNRS, 15-16 novembre 1990 ; Tugrul ATAMER et Roland CALORI, *Diagnostic et Décisions stratégiques*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2003 ; José ALLOUCHE et Géraldine SCHMIDT, *Les Outils de la décision stratégique*, tome 2, présentation 1980, La Découverte, Paris, 1995 ; Bernard GAZIER, *Les Stratégies des ressources humaines*, La Découverte, « collection Repère », Paris, 2001.

## Stratégies d'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines

(D'après Charles-Henri Beyssere des Horts)

Types de stratégies	Besoins en ressources humaines	Pratiques de gestion des ressources humaines	Pratique de recrutement
<b>Stratégie managériale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprises qui débudent leur activité ou qui se lancent dans des activités nouvelles (exemple : « start-up ») ;</li> <li>• ce sont l'expertise et la compétence qui constituent la valeur de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel innovateur, aimant prendre des risques et acceptant des responsabilités.</li> <li>• Le personnel-clé doit rester.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation des performances informelle, salaires motivants, participation aux résultats de la croissance.</li> <li>• Formation très ouverte, informelle permettant de développer les potentiels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement d'éléments jeunes, dotés d'un bon potentiel, particulièrement dans les domaines clés de l'entreprise.</li> <li>• Bonnes perspectives de carrières.</li> <li>• Les procédures sont peu formalisées et ouvertes.</li> </ul>
<b>Stratégie de croissance dynamique :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projets risqués plus rares, car l'entreprise a trouvé « le bon filon » ;</li> <li>• la croissance rapide des activités conduit l'entreprise à faire des choix difficiles entre diverses priorités, car les ressources sont limitées ;</li> <li>• dilemme permanent entre la poursuite des activités actuelles et la construction du futur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de développer une implication forte.</li> <li>• Personnel flexible, travailleur, coopératif avec les autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires attractifs, basés sur la performance individuelle et d'équipe.</li> <li>• Formation ouverte et « impliquante ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de forts potentiels dans le domaine d'activités, bonnes perspectives de carrières. Candidats opérationnels rapidement (importance de l'expérience préalable) et flexible.</li> <li>• Le recrutement est vital, car il s'agit d'attirer les meilleurs talents qui faciliteront le développement rapide de l'entreprise.</li> <li>• Peu formalisées, les procédures de recrutement permettent d'attirer les compétences dont a réellement besoin l'entreprise.</li> </ul>

Types de stratégies	Besoins en ressources humaines	Pratiques de gestion des ressources humaines	Pratique de recrutement
<b>Stratégie de profit :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• activités qui sont classées comme « mûres » ;</li> <li>• préoccupation principale : « faire du chiffre » en minimisant les coûts et en vendant beaucoup ;</li> <li>• fonctionnement interne caractérisé par un développement important des règles et procédures de contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel efficace et peu coûteux.</li> <li>• Priorité au court terme avec un minimum d'implication dans l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires équitables mais peu motivants.</li> <li>• Appréciation individuelle des résultats.</li> <li>• Formation très spécialisée, directement liée aux tâches effectuées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de main d'œuvre peu qualifiée effectuant des tâches standardisées.</li> <li>• Recrutement de personnel immédiatement opérationnel.</li> <li>• Perspectives de carrières réduites.</li> <li>• L'entreprise ne cherche à attirer que les compétences dont elle a strictement besoin. Postes décrits de manière très explicite et concernant des domaines de compétences très étroits.</li> <li>• Procédures de recrutement très standardisées.</li> </ul>
<b>Stratégie de liquidation-désinvestissement :</b> arrêt de ses activités ou d'une partie d'entre elles (activités non rentables ou ne correspondant pas à « son métier » de base).	Moins de personnel, peu impliqué et peu fidélisé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème principal : faciliter les départs en prévoyant éventuellement des reconversions.</li> <li>• Salaires peu motivants, primes de départ motivantes, en revanche.</li> <li>• Peu ou pas d'appréciation, sinon en termes de potentiel.</li> <li>• Formation orientée vers la reconversion, peu ou pas planifiée.</li> </ul>	Pas ou très peu de recrutement.

<p><b>Stratégie de retournement-sauvetage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>réaction face à la baisse du niveau des activités (souvent accompagnée de celle de la rentabilité) ;</li> <li>programmes de réduction des coûts, efforts sur de nouveaux produits et de nouvelles actions commerciales ;</li> <li>changements de structure ;</li> <li>l'intérêt général prime sur les intérêts particuliers ;</li> <li>définition de nouvelles règles et procédures.</li> </ul>	<p>Personnel flexible, capable d'adaptation, travailleur et impliqué dans l'avenir de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salaires motivants mais directement liés à la réussite de l'entreprise, appréciation individuelle et de groupes.</li> <li>Formation ouverte et « impliquante », centrée sur le développement des potentiels.</li> <li>Départ en douceur du personnel excédentaire (pré-retraite, reconversion).</li> </ul>	<p>Recrutement de jeunes à fort potentiel car l'entreprise a besoin de quelques compétences nouvelles dans des postes-clés, pour le développement éventuel de nouvelles activités.</p>
--	---	---	--

Désormais mieux intégrée à la stratégie globale des entreprises et construite en cohérence avec elle, la stratégie RH doit se caractériser par une démarche d'anticipation tout en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation.

En effet, depuis le début des années quatre-vingt, les fortes turbulences de l'environnement et le rythme croissant des changements incitent l'entreprise à s'adapter et ce, dans un contexte d'incertitude permanente. À l'évidence ce nouveau contexte économique conduit l'entreprise à réorienter régulièrement ses stratégies. Dorénavant, comme le souligne Bernard Gazier <sup>1</sup>, la stratégie des entreprises « *consiste plus à pouvoir s'adapter aux changements et aux fluctuations externes et internes qu'à prévoir sur le long terme des choix optimaux* ». La gestion de crise et la gestion de l'urgence, la flexibilité et l'élaboration de différents scénarios prévalent contre la planification stratégique. Une difficulté accrue pour construire une réelle stratégie de recrutement !

## La stratégie de recrutement

La stratégie de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant de pourvoir des postes vacants. Cela exige qu'elle soit en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie Ressources Humaines, tout en s'adossant à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, processus par lequel l'entreprise recherche l'adéquation qualitative et quantitative, à moyen terme, de ses besoins et ressources en personnel.

---

1. Bernard GAZIER, *Les Outils de la décision stratégique*, tome 2, La Découverte, Paris, 2001.

Si l'élaboration d'une stratégie Ressources Humaines paraît de plus en plus nécessaire, la formulation des stratégies de recrutement reste encore très imprécise et peu structurante, hormis dans quelques grands groupes. Trop souvent, la direction générale s'implique insuffisamment dans la fonction Recrutement, pourtant vitale pour l'avenir de l'entreprise. Trop souvent, le recrutement est délégué rapidement à la direction des Ressources Humaines, qui elle-même se décharge de cette responsabilité sur des services recrutement composés fréquemment de purs techniciens. Ceux-ci se cantonnent à l'évaluation des besoins, et n'ont pas toujours les moyens d'avoir une vision globale de la fonction, ou, qui plus est, d'orienter réellement la politique de recrutement de l'entreprise.

Heureusement, depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la fonction Recrutement prend progressivement une orientation différente, marquée par une forte prise en compte de l'enjeu que représente la recherche de collaborateurs. À cela s'ajoutent, une structuration du processus, une centralisation de la fonction ou, pour certaines entreprises, une externalisation du service, à l'instar d'autres fonctions comme l'informatique, la gestion de la paye...

### *Pourquoi définir une politique de recrutement ?*

En premier lieu, si l'on considère que les ressources humaines constituent un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise et qu'elles sont sources de performance, l'acquisition de ces ressources par le processus de recrutement, représente bien **un enjeu fort pour l'entreprise.**

Trop souvent, ensuite, les entreprises (grands groupes comme PME) éprouvent des difficultés de recrutement <sup>1</sup>. Or, ce n'est pas toujours l'acte de recrutement lui-même qui est en cause, mais son amont et son aval. C'est bien pourquoi le processus doit être à la fois analysé et repensé dans le cadre de la politique générale des ressources humaines et de l'entreprise.

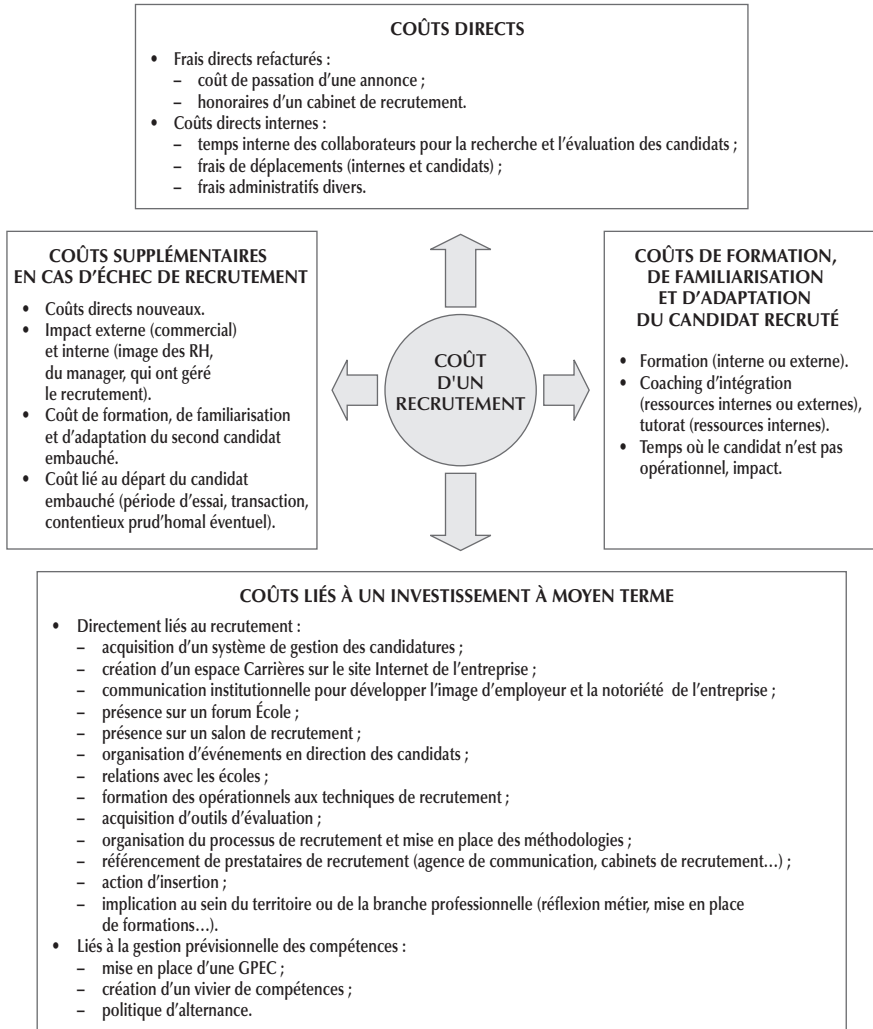
Enfin, la recherche de candidats s'inscrit dans une démarche de plus en plus complexe : internationalisation des compétences, développement des méthodes de recherche à un niveau mondial (notamment avec Internet et des moyens informatiques nouveaux plus puissants), opération de marketing pour attirer les candidats, sophistication des méthodes d'évaluation. Le choix à opérer oblige l'entreprise à remettre en question ses organisations actuelles. Le recrutement ne peut plus être géré au jour le jour et de façon isolée, mais nécessite une réflexion globale. Il représente un investissement financier sensible pour l'entreprise. Cela l'oblige à réfléchir à la fiabilité de son processus et au retour sur investissement. Car les coûts incluent des coûts directs, relatifs au temps passé par les différents acteurs, des coûts correspondant à des frais directs facturés (annonces, honoraires de cabinet, conseils, acquisition d'un système de gestion des candidatures...), des coûts liés aux frais de fonctionnement administratif (voir schéma ci-après). À cela s'ajoutent les coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation de la personne recrutée. Ainsi, fait nouveau depuis quelques années, les services Achats, sont de plus en plus présents dans l'évaluation des fournisseurs et prestataires de recrutement.

---

1. La pénurie de compétences qui s'annonce à l'horizon 2006, pour des raisons démographiques, ne fera qu'accroître ces difficultés et risque de déclencher « une guerre des talents », même s'il est difficile aujourd'hui de prédire son ampleur.

## Comment évaluer le coût d'un recrutement ?

### Évaluation du coût d'un recrutement





### **Le coût de recrutement d'un responsable comptable (rémunération : 45 000€)**

- Annonce Internet : 600 €
- Annonce presse écrite : 5 000 €
- Temps consacré par les collaborateurs à la recherche et l'évaluation :
  - définition du poste = 4 heures ;
  - 9 entretiens (3 candidats reçus par 3 interlocuteurs)  
d'1 heure 30 = 13 heures 30 ;
  - synthèse et gestion du dossier = 2 heures 30.

(Soit un total de 20 heures à 35 €/heure : 700 €.)

- Frais de déplacements : 1 000 €
- Cabinets de recrutement : 8 000 €

**Soit un total de : 15 300 €**

La spécificité de l'entreprise, ses orientations technologiques, ses choix en termes d'organisation, son identité culturelle imposent à l'entreprise de professionnaliser la recherche de collaborateurs et d'affiner de plus en plus les compétences attendues. Celles-ci répondent à des **niveaux d'exigence de plus en plus élevés**, compte tenu de la complexification du travail et de la prise en compte de critères autres que techniques, comme la personnalité, les valeurs, la motivation. L'évolution des entreprises en termes de marché et d'organisation les oblige à raisonner de plus en plus en termes de potentiel d'évolution, pour les cadres, mais aussi à tous les niveaux de l'entreprise. Cette démarche requiert un processus structuré.

Les opérations de recrutement, *a fortiori* si elles concernent des volumes importants de postes à pourvoir, nécessitent des durées de recherches assez longues. Celles-ci sont encore allongées par les

périodes de préavis, pouvant aller jusqu'à trois mois, auxquelles il faut ajouter un temps nécessaire d'adaptation pouvant représenter plusieurs mois, voire quelques années. Il y a donc une **réelle nécessité d'anticiper** si, par exemple, l'entreprise doit mettre en place un programme de « vivier », c'est-à-dire de recrutement de jeunes diplômés évolutifs. Il en est de même si elle doit concevoir un programme de formation d'un groupe de salariés, qu'elle devra probablement recruter, lorsque les compétences ne sont pas disponibles sur le marché.

Sur le plan social, le cadre législatif, visant à mieux protéger le salarié, rend le licenciement de plus en plus difficile et entraîne un nombre croissant de contentieux, imposant aussi une grande **vigilance en ce qui concerne l'adéquation du candidat au poste de travail et à l'entreprise**. Au-delà de ces contraintes, l'entreprise intègre de plus en plus la notion de Responsabilité sociale et propose des mesures de reclassement individuel ou collectif, lorsqu'elle doit se séparer d'un collaborateur. Le recrutement devient donc un acte sensible qui ne s'improvise plus !

Enfin, le candidat est devenu un véritable acteur à **prendre davantage en considération**. Il est de moins en moins prêt à accepter un dispositif de recrutement peu professionnel. Avec la pénurie de compétences, à la fin des années quatre-vingt, celui-ci a été considéré comme un client, qu'il fallait attirer et séduire. Son lien à l'entreprise et au travail a considérablement évolué. Le salarié est moins attaché à l'entreprise, il sait qu'il n'y fera pas carrière toute sa vie ; il est sensible à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle et veut développer son « employabilité ». Il a également des attentes en matière d'évolution du travail et de management. En parallèle, les taux de chômage élevés des années quatre-vingt-dix, notamment chez les cadres, ont rendu plus conflictuelles les relations candidats/entreprises. C'est ainsi que nous avons pu observer un certain nombre de recours de la part des candidats, lorsque les pratiques n'étaient pas conformes aux règles juridiques

ou déontologiques. En France, le législateur a défini un cadre juridique visant à protéger le candidat. De même, la question des discriminations, notamment ethniques et raciales, a commencé à être soulevée à la fin des années quatre-vingt-dix par les médias ou divers mouvements associatifs, et a donné lieu à plusieurs recours juridiques. Des questions nouvelles, comme celles de la diversité et de la mixité dans l'entreprise, se posent.

### Contenu d'une politique de recrutement

La politique de recrutement doit comprendre :

- **Les objectifs**, en indiquant les liens avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie Ressources Humaines ;
- **Les principes directeurs et les options stratégiques** :
  - périmètre de cette politique (pays, population-cadres, divisions concernées),
  - valeurs, règles éthiques,
  - centralisation/externalisation,
  - règles d'homogénéité en matière de recherche et d'évaluation,
  - recours à une base de fournisseurs référencés,
  - délais,
  - les acteurs et les responsabilités.
- **Les méthodologies** :
  - système de gestion des candidatures,
  - identité visuelle pour la communication,
  - référentiel de compétences,
  - méthodes de définition de postes,
  - méthodes d'évaluation,
  - processus de décision,
  - système de « reporting »,
  - indicateurs de performance et système d'amélioration continue.

## **La politique de recrutement dans une grande entreprise : Faurecia**

Faurecia<sup>1</sup> est un équipementier automobile et compte 60 000 personnes dans le monde dont 8 000 ingénieurs et cadres. Ce groupe industriel est né de plusieurs fusions survenues au cours de ces dix dernières années. Ainsi, sa politique générale a été particulièrement marquée par la volonté de créer un véritable groupe et de lui donner une unité.

Dans toutes les fonctions, que ce soit dans les fonctions Finances, Achats, mais aussi Ressources Humaines, il a été décidé de construire des « process » communs. Dans un contexte de croissance, en 2003, le groupe a affirmé sa volonté d'acquérir de nouvelles compétences. Et cela a rendu nécessaire une refonte complète des politiques RH, tout comme de ses outils : management de la performance, création d'une université d'entreprise et re-ingénierie des process de recrutement.

La volonté était autant l'attraction de talents, que l'amélioration de la qualité des candidats et de l'image d'employeur du groupe. L'objectif était bien sûr de réduire le coût général des opérations de recrutement. La réorganisation de la fonction a été marquée par une centralisation de la fonction, alors que celle-ci avait été éclatée au cours de ces dernières années. Une cellule de trois personnes a été constituée pour assurer la coordination du recrutement. De même, les process ont été standardisés, afin d'homogénéiser l'ensemble des pratiques à un niveau mondial : référentiel de compétences, définition de postes, ensemble des méthodes de recherche, identités visuelles, relations-écoles, formulaire d'évaluation.

Les cabinets de recrutement et les autres prestataires ont été référencés pour l'ensemble des branches en liaison avec le service Achats. Un outil de « sourcing », système de gestion de talents (RecruitSoft

---

1. Interview de Yann LEGALL, VP management Development Group Human Resources, le 29 décembre 2004 par Alain Gavand.

de Taleo) a permis de centraliser l'ensemble des candidatures émanant des différents modes de recherche, comme les annonces, l'espace Emploi du site de l'entreprise et les candidatures spontanées.

Par cette démarche, la direction des Ressources Humaines avait le souhait de renforcer la professionnalisation des opérations de recrutement en définissant des process et en formant 300 correspondants RH aux nouvelles méthodes.

Enfin, l'entreprise avait la volonté de favoriser la mobilité interne. Or, la mise en relation entre l'offre du groupe et le salarié sur le marché interne n'est pas forcément facile, lorsqu'un groupe comprend plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, répartis partout dans le monde, avec notamment 60 usines. Le fait que des postes puissent être pourvus en externe, alors que le potentiel interne existait, générait de la frustration de la part de certains salariés. De surcroît, c'était le reflet d'une optimisation insatisfaisante de ses ressources. Le nouveau système a permis de corriger ce dysfonctionnement.

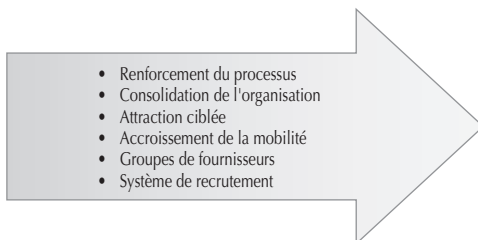
## Politique de recrutement du groupe FAURECIA

### L'objectif

Clé de voûte de leur Groupe, le recrutement permet de renouveler la base de compétences, d'accroître le potentiel du Groupe grâce à l'intégration de jeunes diplômés ou d'employés seniors externes. Il offre des ressources en parfaite adéquation avec les besoins des fonctions nouvelles ou émergentes lorsque seul le marché externe peut fournir les compétences et l'expérience nécessaires.

### Stratégie de recrutement du Groupe

- But : accompagner le Groupe dans la réalisation de ses objectifs stratégiques au moyen de l'attraction et de la fidélisation de talents essentiels.
- Objectifs : la stratégie vise à atteindre les 6 objectifs suivants :
  - optimiser le retour sur investissement (ROI) ;
  - diminuer les coûts ;
  - réduire les cycles ;
  - favoriser la mobilité interne ;
  - améliorer la qualité des candidats ;
  - améliorer l'image de Faurecia en tant qu'employeur.
- Orientation : afin de mettre en œuvre notre stratégie, 6 thèmes principaux ont été identifiés comme des moteurs destinés à améliorer notre performance :



### Principes directeurs

- Nos employés doivent être recrutés selon 7 grandes Valeurs de Faurecia : transparence, vitesse, travail en équipe, entrepreneur, maîtrise de son avenir, responsabilité et énergie.
- Le recrutement doit être géré comme un processus capital dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et la réalisation de ses objectifs.
- Toutes les communications relatives aux recrutements externes doivent s'effectuer au nom du Groupe.
- Afin de faciliter la communication sur les questions relatives au recrutement, l'anglais doit être la langue de référence.
- Toutes les offres, sans exception, doivent être enregistrées dans le Système de Recrutement.
- Toutes les candidatures doivent être prises en compte, et traitées dans les meilleurs délais.
- La mobilité interne doit être favorisée et utilisée comme un vecteur de développement pour le personnel existant.  
De plus, elle doit consolider le concept de travail en commun.
- En tant qu'employeur prônant l'égalité professionnelle, nous nous interdisons de pratiquer une quelconque discrimination en phase de recrutement ou dans le cadre de la mobilité interne.

## La politique de recrutement en PME : Norsys<sup>1</sup>

Norsys est une société de service informatique qui emploie 150 salariés sur quatre sites. Créée il y a 10 ans, elle fonctionne sur la base d'une stratégie à 3 ans construite à partir d'un processus de veille interne et externe à l'entreprise et d'une méthodologie participative impliquant 20% des salariés.

Ainsi, en 1998, elle fait le choix de se positionner sur les projets stratégiques orientés vers les technologies émergentes, plutôt que de rechercher une croissance « facile » liée à l'an 2000 et au passage à l'euro. Cette période est également marquée par le fait de considérer la formation professionnelle comme un investissement.

En 2001, Norsys consolide sa démarche – se positionner sur les prestations à forte valeur ajoutée – en lançant une activité de conseil et en créant son université d'entreprise, centre de ressources et d'innovation.

En 2004, une nouvelle stratégie à 3 ans est élaborée ; l'objectif est de rendre globalement plus performante l'entreprise en ciblant quatre domaines prioritaires : économique, Clients, Management et Ressources Humaines.

La stratégie RH s'appuie sur des principes qui assurent une cohérence entre les projets, sur le long terme : développer une gestion des ressources humaines et une hiérarchie de compétences et non de statuts, permettre à chaque salarié de trouver son équilibre (vie professionnelle/vie personnelle), structurer des démarches d'accompagnement et d'épanouissement des salariés.

L'université d'entreprise est au cœur de cette gestion des ressources humaines. Elle offre notamment aux salariés des formations techniques et de développement personnel ; 60 % d'entre eux sont concernés chaque année, ce qui représente 500 journées de formation pour 77 salariés. Pour ceux qui accèdent à des évolutions pro-

---

1. Interview de Sylvain Breuzard, Président Directeur Général de Norsys, le 10 décembre 2004 par Alain Gavand.

fessionnelles telles que chef de projet, consultant, ou manager, des filières de formation sont mises en place sur plusieurs années avec des démarches pédagogiques orientées sur le partage de bonnes pratiques et l'échange d'expérience.

Après avoir adapté l'organisation et les outils RH aux nouvelles technologies, un des projets de la stratégie RH est de développer une gestion prévisionnelle des compétences sur la base des besoins à 3 ans en fonction des objectifs et des projets d'entreprise. 4 des 35 indicateurs du tableau de bord stratégique concernent le recrutement : indicateurs de qualité, d'efficacité et de moyens.

L'entreprise recrute en moyenne 25 cadres par an. Le processus de recrutement met en évidence plusieurs spécificités.

La première est de considérer comme fondamental le fait qu'un candidat puisse identifier les valeurs de l'entreprise à travers la présentation de ses principes de fonctionnement. Celui-ci peut alors confronter son propre système de valeurs à celui de l'entreprise.

La deuxième est de le mettre en posture de vérifier ce qui lui a été dit lors de son entretien ; il peut ainsi échanger avec des salariés de l'entreprise, hors de la présence de manager. Cette démarche est exigeante pour l'entreprise qui doit se garder de promesses ou d'une présentation trop enchanteresse de son fonctionnement.

La troisième s'adresse aux stagiaires. L'entreprise met en place une mission, complémentaire (à celle exigée par le stage), nommée « ouverture sur l'entreprise ». Son objectif est de permettre à des groupes de stagiaires d'analyser des domaines que l'entreprise considère comme fondamentaux dans l'épanouissement d'un salarié, mais qui leur sont difficiles d'accès ; par exemple : le management, la communication dans l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise ne les recrute pas, ils acquièrent une connaissance qui leur permettra d'analyser avec plus de pertinence les entreprises dans lesquelles ils postuleront.