



HAL
open science

La mobilité internationale en Europe : en cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser le mobilité professionnelle européenne ?

Alexandre Bazzoli

► To cite this version:

Alexandre Bazzoli. La mobilité internationale en Europe : en cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser le mobilité professionnelle européenne ?. Gestion et management. 2013. dumas-00933570

HAL Id: dumas-00933570

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933570>

Submitted on 20 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire professionnel

La mobilité internationale en Europe,

« En cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser la mobilité professionnelle européenne ? »



Présenté par : BAZZOLI Alexandre

Nom de l'entreprise : *Approach People Recruitment*

Tuteur entreprise : GASNIER François

Tuteur universitaire : BELLE Françoise

**Master 1 Formation Initiale
Master Management
Spécialisation Ressources Humaines
2012 - 2013**



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier M. Flavien Coronini (Senior IT Consultant au bureau de Lyon) qui fût mon premier contact dans l'entreprise *Approach People Recruitment*. Après avoir évalué mes motivations professionnelles, M. Coronini a transmis mon CV au siège de Dublin ce qui m'a permis d'entrer directement en relation avec les équipes situées en Irlande. Flavien m'a donc donné la possibilité de candidater pour un stage à l'étranger, expérience professionnelle inoubliable.

Je tiens également à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêts qu'elles m'ont fait vivre durant ces **quatre premier mois** passés chez *Approach People* :

M. Vincent Furlan (Recruitment Manager de la French Team) avec qui j'ai eu plusieurs entretiens téléphoniques de recrutement en rapport à ma demande de stage. M. Furlan a par la suite accepté ma candidature de stage et m'a aussi très bien accueilli au sein de la société. Grâce à Vincent, j'ai pu m'enrichir professionnellement dans un environnement multiculturel, et c'est pour ça qu'aujourd'hui je lui dis merci.

M. François Gasnier (Senior Recruitment Manager), qui fut mon maître de stage durant ces quatre mois passés au sein d'*Approach People*. En raison de son expérience en recrutement, il m'a apporté de très solides connaissances, un énorme savoir-faire et m'a permis d'améliorer mon savoir-être. Grâce à son expertise métier et à sa façon de manager, je sens que j'ai réellement progressé dans le domaine du recrutement. D'autre part, je tiens à remercier M. Gasnier pour le temps qu'il a passé à me conseiller au regard de la rédaction de ce mémoire. Enfin, un grand merci à François pour avoir soutenu ma demande d'alternance auprès d'*Approach People* pour l'année universitaire à venir.

Mlle. Julie Marques-Pereira (Talent Recruitment Manager), pour son suivi personnalisé pendant toute ma période de stage. Mlle Marques-Pereira a en effet été très à l'écoute et disponible à l'ensemble de mes demandes. Avec son implication personnelle, elle a aussi fait en sorte favoriser mon acceptation en alternance auprès d'*Approach People* et je l'en remercie. Pour finir, merci à Julie pour le temps passé à la relecture de mon mémoire.

M. John Murat (Director of Operations) et M. Laurent Girard-Claudon (Managing Director), pour m'avoir permis de réaliser ce stage au sein de la société qu'ils ont eux-mêmes fondée. Ils m'ont en effet donné la possibilité de mettre en pratique mes savoirs acquis jusque-là au sein d'une structure dynamique et très accueillante. De plus, un immense merci à Laurent et John pour avoir accepté ma demande d'alternance au sein de leur cabinet de recrutement. Cela va notamment me permettre de continuer de mettre en pratique mes connaissances.

Pour terminer cette page de remerciements, d'une manière plus générale, je remercie l'ensemble du personnel international qu'il y a au sein d'*Approach People* pour leur accueil et leur convivialité qu'ils m'ont accordé tout au long de mon stage.

Fiche d'identité

Maître de stage

Nom : Gasnier
Prénom : François
Téléphone : +353 (0)873 302 190 (Ireland)
Mail : françois@approachpeople.com



Enseignante-tutrice

Nom : Belle
Prénom : Françoise
Téléphone : 06 30 08 86 40
Mail : francoise.belle@iae-grenoble.fr

Organisme d'accueil

Nom : *Approach People Recruitment*
Adresse : Quantum House, Temple Road, Blackrock Co Dublin, Ireland
Téléphone : 00 353 (0)1 212 30 30
Fax : 00 353 (0)1 212 30 66
Courriel : info@approachpeople.com

Mission de stage

Nom de la fonction du stagiaire : « Recruitment assistant »

Missions du stagiaire :

- Recherche de candidats
 - o Passage d'annonces en ligne
 - o Sourcing de CVs sur des sites d'annonces en ligne
 - o Sourcing de CVs sur la base de données interne
- Sélection des candidats
 - o Pré-entretien de recrutement
 - o Suivi des candidats durant la procédure de recrutement

Durée et lieu du stage

Dates : du 22/04/2013 au 30/08/2013

Lieu : Dublin, Irlande

Résumés et mots-clés

Résumé en français

Le postulat de base de ce mémoire professionnel a été d'étudier la dynamique actuelle que connaît le marché européen du travail. En se basant sur une internationalisation des flux, l'enjeu consistait à voir comment l'humain était mobile sur le plan professionnel. Dans la mesure où l'on traite de déplacements hors des frontières nationales, le contexte se complexifie pour étudier ce type de dynamiques. Les limites géographiques étant celles de l'UE, le droit communautaire régit les déplacements en son sein. Pour étudier ce phénomène de mobilité internationale en Europe, notre analyse s'est avant tout basée sur une approche « marché du recrutement ». Au sein du développement, on a constaté que la mobilité au sein de l'UE était encore minime mais en constante évolution. Les programmes d'échanges et les dynamiques d'entreprises multinationales aidant, les travailleurs européens sont plus que jamais aptes à s'exporter à l'étranger. Ils y trouvent un objectif professionnel et un enrichissement personnel.

De l'autre côté, bien que des processus de GIRH soient mis en place, les entreprises ont toujours du mal à gérer ces problématiques liées au recrutement de profils internationaux. C'est pourquoi, conscients de leur méconnaissance du marché, elles décident de faire appel à des prestataires internationaux. Les cabinets de recrutement internationaux entrent alors en jeu en tant qu'experts en recrutement capables de trouver des profils sur l'ensemble du marché européen du travail. Ces derniers utilisent pour cela des outils et processus RH spécifiques. Sur du long terme, un cabinet de recrutement capable d'intégrer l'aspect « mobilité internationale » augmentera ses opportunités d'activité. En externe, les clients seront satisfaits de la prestation et les candidats seront quant à eux reconnaissants.

English's summary

The basic idea of this document is to study the current growth on the European job market. Based on the growing internationalisation of capital and economic flows, the challenge was to study the human behaviour in a professional context. As it is a matter of movement of people across and outside national boundaries and that the European community governs those movements, this kind of study is more complicated. To study the international mobility within EU borders, I have based my analysis on the "recruitment market" and have found out that while it was still relatively minor, the mobility in Europe was rapidly growing. Given the exchange programmes and the multinationals dynamics, the EU workers are nowadays more than ever able to work abroad both for career and personal motivations.

On the other hand, although some IHRM processes are already in place, multinationals keep struggling with the recruitment of international candidates and for that reason call upon international recruitment providers able to source, qualify and submit talents from and to anywhere in Europe. As a matter of fact, those companies use specific HR processes and only companies that will incorporate the international mobility in their business model will increase their chances of winning new market shares.

MOTS CLES : Europe ; Recrutement ; Mobilité Professionnelle ; Marché du Travail

SOMMAIRE

INTRODUCTION -----	1
I – EXEMPLE DE CABINET DE RECRUTEMENT INTERNATIONAL ET L’ENJEU AUTOUR DE LA MOBILITE	
INTERNATIONALE EN EUROPE -----	3
II – PRISE DE REcul PAR RAPPORT A LA PROBLEMATIQUE, LE CONTEXTE INTERNATIONAL, LES	
PRECONISATIONS ET LES LIMITES -----	20
CONCLUSION -----	41

INTRODUCTION

Qui a dit que la mobilité humaine en Europe était encore très limitée au regard de l'internationalisation des flux d'échanges ? D'après une récente étude (mai 2011) demandée et coordonnée par la Direction Générale de la Commission Européenne, 53% (Cf. graphique ci-dessous) des jeunes européens sont motivés à travailler dans un autre pays de l'Union Européenne. A titre informatif, la population ici en question est âgée de quinze à trente-cinq ans. En se basant sur cette partie de la population européenne dite « mobile », on peut distinguer plusieurs catégories. A titre d'exemple, 28% d'entre eux envisagent de rester à l'étranger pour une période de temps limitée tandis que 25% veulent vivre hors de leurs frontières nationales pour une longue période, soit un quart des jeunes interrogés. D'autre part, les personnes âgées entre quinze et dix-neuf ans (63 %) sont plus disposées à travailler hors de leur territoire national que celles entre trente et trente-cinq ans (42 % seulement). Cela laisse donc entrevoir une réelle dynamique de flux humains en Europe qui va en s'agrandissant de génération en génération.

Cette étude européenne, conduite par « *The Gallup Organization* » sur plus de cinquante-sept milles jeunes, confirme l'idée que l'on puisse aujourd'hui parler d'une réelle volonté de « mobilité internationale » en Europe. Voici un extrait du rapport :

Young people's willingness to work in another European country



Q4. Would you be willing/ would you like to work in another European country in the future?
Base: all respondents, % by country

En parallèle à ce désir de débiter sa carrière professionnelle à l'étranger, la mobilité étudiante en Europe est quant à elle bien présente : en effet, 14% des jeunes européens ont déjà séjourné à l'étranger pour une période d'études ou de formation. Un septième de cette population européenne ayant par le passé vécu hors de son territoire national aura alors une plus grande propension à travailler à l'étranger une fois les études terminées. De même, les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont aussi plus enclins à vivre à l'étranger que ceux issus du premier cycle de l'enseignement secondaire (55 % contre 33 %).

D'après le sociologue *Guy Rocher*, l'internationalisation se réfère à l'origine aux « échanges de diverses natures, économiques, politiques, culturels, entre Nations, aux relations qui en résultent, pacifiques ou conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence ». Dans cette définition, outre les aspects économique et politique, la notion d'échanges culturels est fondamentale. Peut-on par conséquent parler d'internationalisation du marché du travail européen dans la mesure où il y a un échange

humain et que l'impact culturel est bel et bien présent ? En effet, bien que la mobilité professionnelle ne soit que de 3 % à l'heure actuelle dans l'Union (mai 2011), le fait que plus de la moitié des jeunes soient prêts à travailler à l'étranger est de bon augure pour participer au développement et à l'internationalisation d'un marché européen du travail.

D'un point de vue entrepreneurial, il va alors falloir être en mesure d'attirer et de gérer cette mobilité professionnelle en Europe dans l'objectif de s'adapter à l'évolution du marché du travail. Un des « targets » poursuivi par certaines compagnies peut aussi être la volonté de mettre en place un environnement de travail multiculturel en leur sein et par conséquent trouver des profils multiculturels à l'étranger (Google à titre d'exemple).

En conséquence, les entreprises européennes, qu'elles soient multinationales ou non, ont tendance à faire évoluer leur pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH). D'une part, en interne, on ne parle plus forcément de GRH mais davantage de « Gestion Internationale des Ressources Humaines » (GIRH). D'autre part, en plus de la gestion en interne des profils « internationaux », les entreprises désireuses de recruter des personnes à mobilité internationale ont tendance à se tourner vers des prestataires externes pouvant répondre rapidement à leurs besoins humains. La fonction recrutement est à ce moment-là en partie déléguée à des sociétés se nommant « cabinet de recrutement ». La société de recrutement est donc l'intermédiaire entre l'employeur (qualifié de « client final » et la personne (qualifiée de « candidat ») en recherche de travail. Le processus de recrutement, de plus ou moins long terme, conjugue aspects humain (souhait professionnel et intégration du candidat) et économique (prestation rendue au client au regard du besoin exprimé).

L'idée première pour une entreprise étant d'employer des étrangers qu'elle n'aurait pas à disposition sur son propre marché national du travail. Cette externalisation auprès de cabinets explique entre autre la fait que de nos jours les cabinets de recrutement internationaux prennent davantage d'envergure sur la scène internationale. Pour ce type de profil dit « international », la mission du cabinet consiste à, sur un espace géographique donné, chercher, trouver, attirer et positionner ces profils qui doivent correspondre aux besoins de l'entreprise cliente. Un profil « international » se définissant comme une personne parlant au moins deux langues (sa langue d'origine et la langue du pays d'accueil) et étant capable de s'intégrer dans un environnement professionnel multiculturel.

Face à l'élargissement du cadre géographique de la mobilité au travail, le problème lié au recrutement de profils internationaux se situe dans la capacité à trouver les personnes mobiles à l'échelle européenne. Face à cette problématique, le cabinet de recrutement va devoir développer une démarche concrète et valide au regard de la mobilité afin d'être un acteur majeur. C'est pourquoi, ce mémoire professionnel se donne pour objectif d'apporter une réponse à la problématique suivante : « quelle approche ont les cabinets de recrutement pour favoriser la mobilité professionnelle en Europe ? »

Afin de traiter cette problématique dans son ensemble, nous allons nous intéresser dans un premier temps, au contexte et aux enjeux qui y sont liés. Nous commencerons par étudier les caractéristiques d'un cabinet de recrutement d'envergure internationale avant d'aborder l'ensemble des aspects de la mobilité internationale en Europe.

Puis, au sein de la deuxième partie, il s'agira de prendre un maximum de recul par rapport aux informations traitées jusque-là. Pour cela, nous tenterons de cerner l'ensemble des parties prenantes à l'enjeu qu'est la mobilité internationale pour ensuite aborder les préconisations et les limites relatives à la problématique initiale.

I – Exemple de cabinet de recrutement international et l’enjeu autour de la mobilité internationale en Europe

Comme abordé en introduction, le cabinet de recrutement est un prestataire au service des entreprises au regard de leurs problématiques en recrutement. Outre la partie conseils, les consultants ont pour objectif de faire coïncider besoin du client en rapport à une opportunité d’emploi à pourvoir et les souhait(s) professionnel(s) du candidat, en recherche d’emploi.

Entre un cabinet opérant sur le territoire local (bassin grenoblois à titre d’exemple), national (Italie) ou encore international (Europe), les problématiques rencontrées et les enjeux ne sont en rien semblables.

Au sein de cette présentation, en se centrant davantage sur une société à dimension internationale, nous allons étudier quelles sont les principales problématiques et comment celles-ci peuvent être gérées. Pour cela, dans un premier temps, nous allons aborder le cas du cabinet Approach People Recruitment en étudiant son historique, son organisation, sa stratégie et son environnement. Puis, dans un second temps, nous nous efforcerons de mettre en relation l’évolution de la mobilité professionnelle en Europe et l’enjeu que cela représente pour un cabinet international.

1 – La société Approach People Recruitment

(Pour plus amples informations, Cf. Annexe 1 – Brochure du cabinet du recrutement Approach People Recruitment)

A – Evolution du cabinet et organisation actuelle

- **Origines et évolution**

A l’origine, *Approach People Recruitment*, a été créé en 2000 à Dublin par M. Laurent Girard-Claudon (actuel Managing Director) et par John Murat (actuel Director of Operations). Durant les premières années qui ont suivi sa création, cette start-up dublinoise était spécialisée dans le recrutement de candidats français pour le compte de multinationales se trouvant sur le territoire irlandais. En effet, créé durant la période où de grandes entreprises américaines se sont installées en Irlande, le cabinet de recrutement *Approach People* a su tirer profit de ces implantations étrangères mais aussi de la demande des entreprises locales irlandaises. Ayant su répondre au grand nombre de demandes de l’ensemble de ces sociétés pour recruter des français, c’est en 2005 que le recrutement de profils dits « multilingues » en Irlande a réellement commencé : c’est d’ailleurs cette particularité qui depuis fait la force, la réputation et la légitimité d’*Approach People* de partout en Europe.

Fort d’un savoir en recrutement de sept années sur le territoire irlandais, en 2007, les dirigeants décident de recruter également pour des entreprises localisées sur le territoire français. Deux années plus tard, l’activité de prestation s’étendra aux entreprises se trouvant en Suisse. La société a par la suite fait le choix de continuer sa spécialisation

dans le recrutement de candidats multilingues auprès de ses clients se trouvant essentiellement en Europe de l'Ouest. Les consultants recherchent maintenant des profils aux quatre coins de l'Europe, que ce soit au Portugal, en Italie, en aux Pays-Bas ou bien encore en Suède.

Aujourd'hui, les fondateurs d'*Approach People* John et Laurent sont fiers d'être devenus le partenaire de certains leaders mondiaux dans leur domaine tout en n'ayant reçu aucun investissement externe pour financer la croissance de la société.

Au niveau du personnel de la société, après cinq années d'activité, *Approach People Recruitment* comptait 25 personnes en 2008 avant d'atteindre l'effectif de 50 employés en 2012. D'autre part, outre l'agrandissement des locaux se trouvant à Dublin (en 2003 et 2006) afin d'être davantage opérationnel et efficace, des bureaux ont aussi été ouverts à Paris, Lyon et Barcelone en 2010, puis à Genève en 2012. Ceci permet entre autre d'être au plus près des clients mais aussi de pouvoir voir la réalité du marché du travail au niveau national selon les différents pays.

A présent que nous avons vu quelle évolution a connu le cabinet durant les douze premières années d'existence, étudions en détails quelle structure a été mise en place pour répondre à ces évolution successives.

- **Aujourd'hui, quelle structure ? Quel mode de management ? Quelle communication en interne ?**

Au niveau organisationnel (Cf. *Annexe 2 – Organigramme Approach People Recruitment*), en commençant par la direction, M. Girard-Claudon est le directeur financier, le responsable de la stratégie et des réseaux de partenaires tandis que M. Murat est responsable des opérations de la société, dont la supervision des clients, des équipes et du développement général.

Ensuite, l'ensemble des 58 consultants et recruteurs multilingues que compte la société actuellement se répartit au sein de multiples divisions internes spécifiques. Ces divisions sont constituées en fonction du territoire (France, Irlande...) qu'elles couvrent par leur activité et en fonction de leur domaine d'activité spécifique (marketing, IT, etc.) en charge. Les clients de ces divisions peuvent quant à eux provenir de différents pays, ce qui permet entre autre à chaque équipe de couvrir un plus grand rayon d'activité et surtout de gérer en principe une activité bien précise.

Pour ce qui est de l'expertise métier, *Approach People* est aujourd'hui un cabinet de recrutement international organisé en 6 pôles d'expertise, à savoir, commercial, marketing, ingénierie, finance et comptabilité, fonctions supports (management, achat...), technologies et télécoms (IT). La présence d'*Approach People* sur un domaine d'expertise pour un certain pays donné va dépendre de la présence géographique de ses clients.

En se basant sur qui vient d'être dit, pour ce qui est de l'organisation en interne, on pourrait qualifier cette situation de « double segmentation », d'un côté « géographique » et de l'autre « pôle d'expertise » (Cf. *carte ci-dessous, Source : Annexe 1, p.8*). Cette répartition de l'effectif a pour conséquence de former des équipes de travail de petites tailles : de deux à six ou sept consultants travaillant essentiellement en open-space. Il s'agit donc d'équipes



très dynamiques au sein desquelles l'information circule de façon quasi immédiate. La réactivité est en effet une force de la société. A titre d'exemple personnel au regard d'une opportunité d'emploi : en l'espace d'une dizaine de minutes maximum, j'ai eu un retour positif d'un candidat, j'ai informé mon Manager qui a par la suite communiqué l'information à son client. En plus des informations circulant au sein même d'une équipe, la communication entre deux managers situés dans deux bureaux différents (Dublin et Paris par exemple) est rapide et de bonne qualité. Pour illustrer les propos que j'avance, l'équipe IT située à Dublin peut être

amené à chercher un candidat (multilingue ou non) pour le compte d'un client Paris. Tout au long du processus, les deux intermédiaires (un pour le client et un pour le candidat) se trouvant chez *Approach People* vont communiquer en permanence afin de trouver un candidat au plus vite qui sera en mesure de répondre au besoin du client.

Comme vous l'aurez compris, *Approach People Recruitment* n'est donc plus une startup mais une PME (Petite et Moyenne Entreprise) qui a su se faire sa place au niveau européen. Pour arriver à cela, il a fallu mettre en place un management bien spécifique afin de favoriser la création d'idées et de construire un environnement de travail où la prise d'initiative est possible. Au regard du leadership, si l'on se base sur le *Modèle Situationnel* de Hersey et Blanchard (1998), nous sommes dans un leadership participatif. En effet, les décisions prises par les employés ne sont pas instrumentalisées par la direction et il y a un fort comportement favorable à l'échange sur le lieu de travail (relation manager-consultant notamment). De plus, la remontée d'informations est encouragée et possible en raison de la proximité des dirigeants dans l'entreprise. Lors d'un entretien RH (Ressources Humaines) avec Mlle Marques-Pereira (Responsable de Ressources Humaines), j'ai moi-même (en tant que nouveau stagiaire) été sollicité afin de donner mon avis sur les procédures mises en place en terme d'intégration des nouveaux salariés. En listant les points négatifs et positifs, j'ai aussi pu donner mon avis au regard de l'organisation interne en place. L'aspect critique est par conséquent encouragé et apprécié, dans la mesure où il reste fondé et argumenté bien sûr. Cette démarche RH motive ainsi les salariés à s'impliquer davantage dans leur travail afin de constamment améliorer à la fois leur façon de travailler et les processus du cabinet.

B - Politique et axes stratégiques du cabinet



- **La stratégie de départ et ses résultats**



Au départ, la stratégie était de devenir le partenaire numéro un d'entreprises (multinationales ou non) se trouvant sur le territoire irlandais et recrutant des Francophones : les premiers clients ont alors été *Gateway*, *Lotus (IBM)*, *Apple* et *Hertz*. L'idée de base, très astucieuse, était de placer des candidats français ayant encore peu d'expérience dans des postes de support technique ou de service clientèle. Durant ces premières années de « construction » et de croissance, la société a développé chacun de ces grands comptes un par un avec une forte relation, en offrant un service de qualité, favorisant ainsi des échanges de long-terme.

Par la suite, une fois l'activité sur le marché irlandais maîtrisée, la stratégie alors européenne a été de devenir le premier partenaire international en recrutement auprès des sociétés recherchant des candidats multilingues mobiles à l'international. Suite à l'Irlande, la société a su maîtriser cette activité en France et en Suisse, la développe actuellement en Espagne depuis plus d'un an, tout en essayant de la développer en parallèle en Hollande.

En conséquence, à partir de cette stratégie initiale très ambitieuse, *Approach People* a su créer des liens avec des sur le long terme avec des entreprises présentes en Europe et mondialement. En voici quelques exemples :



Vente-Privée.com (e-commerce), depuis mars 2008,

- Etroite collaboration sur recrutement de profils multilingues,
- Pour profils opérants en call centre à l'origine
- Puis recrutement sur des fonctions marketing et services clientèle



Dell (informatique), depuis 2009,

- Approach People est l'unique partenaire de DELL en France
- Profils commerciaux, gestionnaires de comptes multilingues et services techniques



Adidas (vêtements), depuis 2009,

- Accounting en Allemagne et finance en Hollande
- Depuis 2010, activité de recrutement en Angleterre et en France...
- Sur des profils commerciaux pour renforcer la force de vente

- **Situation actuelle**

Dans les bureaux *Approach People*, tous les consultants sont généralement spécialisés par pôle d'expertise de manière à pouvoir développer au maximum leurs connaissances dans ces domaines et devenir expert. L'idée est d'être le plus efficace

possible au niveau de la relation client et le plus compétent possible dans la recherche de candidats. La grande majorité des candidats qualifiés par les consultants sont pour leurs parts originaires de France, d'Angleterre, d'Allemagne, d'Espagne, d'Italie, du Portugal, de la Hollande et d'autres pays de l'Europe du Nord. Au niveau du processus de qualification interne, ces candidats sont eux-mêmes qualifiés par des équipes multilingues parlant leur langue d'origine. C'est pourquoi, *Approach People Recruitment* est effectivement un spécialiste dans la recherche de profils cadres mais aussi dans la qualification de profils multilingues.



Aujourd'hui, *Approach People Recruitment* peut être qualifié de « Key Partner » auprès de l'ensemble de ses clients : avec une expertise de maintenant treize ans, le cabinet est l'un des partenaires privilégiés des multinationales les plus influentes mondialement. Ceci est le résultat de la qualité rendue par des équipes de consultants très professionnels. La richesse et la diversité de l'expérience acquise auprès des plus grandes entreprises permettent entre autre d'offrir des solutions réalistes et adaptées à chacun des clients, en prenant avant tout en compte leurs besoins spécifiques. Le cabinet combine expertise en recrutement et connaissances des principaux marchés européens pour chercher et trouver les talents de demain.

Afin de comprendre au mieux les enjeux liés aux secteurs d'activité des nouveaux clients, ces derniers entrent tout de suite en contact avec des consultants experts dans ce domaine. Leurs compétences et leurs connaissances du marché leur permettent de déterminer quel profil répond le mieux aux exigences des clients. D'autre part, afin de simplifier la gestion des clients européens, quel que soit le pays pour lequel le client exprime un besoin, il restera en contact avec le même gestionnaire de compte (personne en charge de la relation client) qui le conseillera et l'accompagnera dans toutes ses missions de recrutement.

- **Axes stratégiques de développement à l'international**

(Les éléments de ce paragraphe sont essentiellement basés sur l'interview du Managing Director, annexe 3, plus ce que j'ai pu apprendre durant mes deux premiers mois de stage)

Comme décrit ci-dessus, l'expansion du cabinet de recrutement *Approach People* s'est faite doucement mais sûrement pour aujourd'hui être un des leaders européens sur son marché. Pour reprendre les termes de M. Girard-Claudon, « à la base, notre expansion a été très lente, brique par brique », l'objectif initial consistait à valider une expertise en recrutement sur un territoire donné et pour un profil de candidat donné avant d'étendre le domaine d'activité. La logique de croissance adoptée par la suite se situe dans l'idée d' « évoluer en fonction de la mode des marchés », là où il y avait de la demande.

A présent, les co-fondateurs John et Laurent ne comptent en rester là mais bien poursuivre leur « marche » sur l'Europe. Tout d'abord, d'après Laurent « en interne, d'ici fin 2014, nous prévoyons de doubler notre effectif dans l'optique de répondre à une demande client en croissance permanente ». L'effectif de consultants passerait alors de cinquante à cent employés environ. Pour citer M. Girard-Claudon toujours, « en externe, grâce à nos « business developers », on avance doucement mais sûrement vers d'autres marchés

européens. En effet, en se basant toujours sur notre expertise, nous sommes en train de développer des marchés tels que la Hollande ou bien encore l'Angleterre. Il s'agit là de marchés très compétitifs mais où la demande candidats multilingues est exploitable auprès de nombreux clients potentiels. » Cette expansion d'activité géographique semble donc être de bonne augure car les clients locaux demandent en effet de plus en plus de profils multilingues et étrangers.

En plus de ces objectifs fixés en interne, certains facteurs externes viennent « modifier » les objectifs mais d'une manière assez positive. En effet, lors de l'entretien, Laurent m'a fait part d'un nouveau type de client auquel le cabinet n'avait encore pas songé. D'après ses propos, « il s'agit de nouveaux clients situés à l'origine hors Europe et qui viennent aujourd'hui s'implanter sur le territoire européen [...] les clients peuvent être originaires de Miami, de l'Inde ou bien encore de la Chine [...] dans ces entreprises, certaines personnes en interne ont pour mission de créer des bureaux en Europe. » Il m'a alors fait comprendre que l'enjeu pour *Approach People* serait de rechercher les profils nécessaires aux « missionnés » de créer un nouveau bureau en Europe. L'objectif étant de leur permettre de construire leur équipe dans les délais les plus courts. Ces entreprises font appel à des cabinets de recrutement car elles n'ont aucune connaissance du marché du travail local, ce qui complique la tâche pour recruter les profils adéquats : « leur plus grosse difficulté est de trouver des employés locaux, afin d'embaucher des collaborateurs se trouvant déjà sur place. »

Sur du long terme, l'intérêt va être de pouvoir répondre à ces demandes internationales externes à l'Europe puisque le cabinet de recrutement a une connaissance du marché du travail en Europe que les multinationales n'auront jamais.

C - Quelles vision et démarche du recrutement chez Approach People ?

Grâce à l'expertise développée par le passé en Irlande dans le recrutement de candidats à l'international, la société est aujourd'hui en mesure d'apporter aux entreprises européennes des candidats multilingues ayant une expérience à l'étranger ou au sein d'une multinationale. Les consultants ne rencontrent pas les candidats mais appliquent des critères de sélection standards établis avec les clients multinationaux en Irlande. L'objectif est d'apporter une expérience rapide et efficace de recrutement sur le format « intérim » (en termes de réactivité) mais avec la qualité d'un cabinet de chasse en plus. Ceci permet entre autre de sélectionner les meilleurs candidats le plus rapidement possible.

- **La vision d'Approach People au regard du recrutement**

L'approche du service rendu se décline en trois axes stratégiques guidant les recruteurs :

- **Promouvoir la mobilité internationale** : les recruteurs contactent les candidats en premier lieu en fonction de leurs compétences, connaissances et expériences professionnelles. Dans le cas où un candidat est amené à exercer dans un nouveau pays, le rôle principal des consultants est de le conseiller et de l'accompagner dans ses

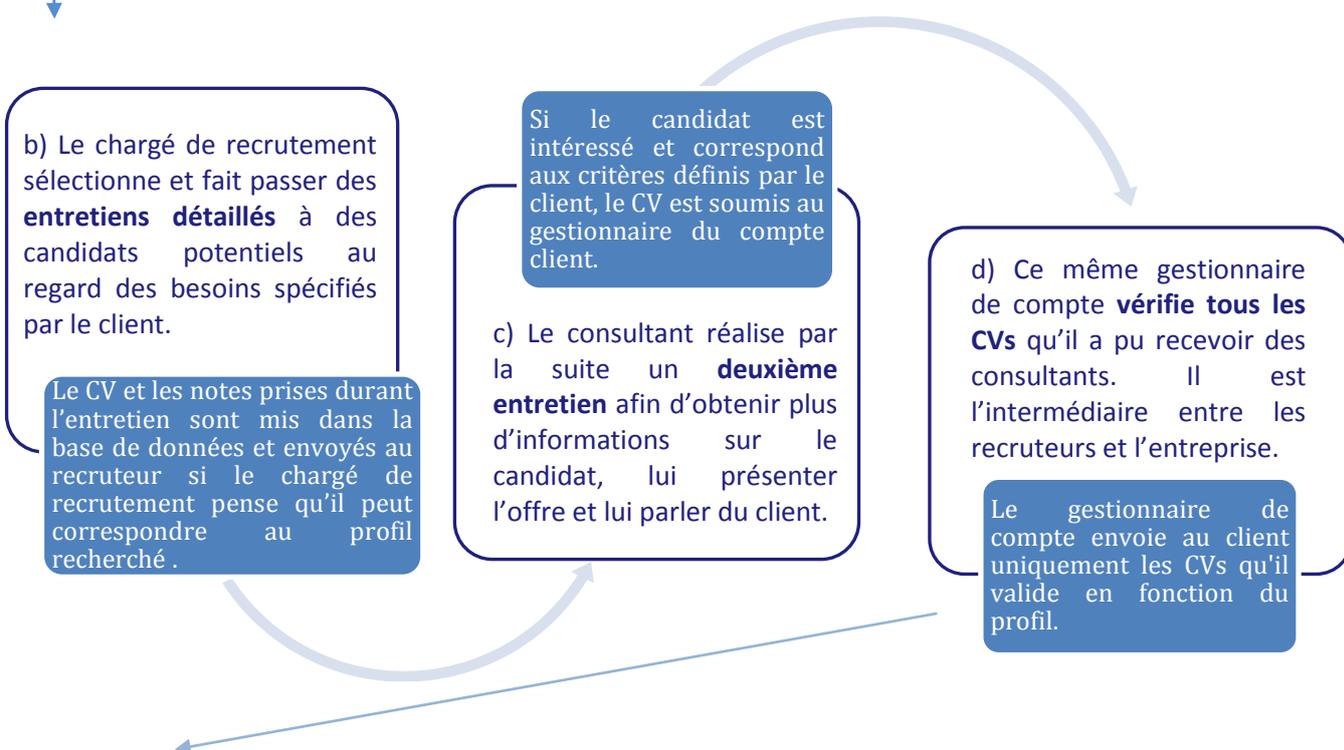
démarches afin de lui assurer une adaptation aussi facile que possible ; la mobilité internationale est ici perçue comme facteur d'évolution professionnelle ;

- Assurer un service de qualité au client : l'ensemble du personnel est positionné dans une démarche d'amélioration continue. En effet, nous développons et perfectionnons continuellement nos services pour apporter à nos clients les meilleures solutions RH. A titre d'exemple, au début de mon stage, j'ai eu à remettre à jour dans notre base de données des profils de candidats IT identifiés par mon Manager. L'idée était de pouvoir les recontacter en cas de future opportunité correspondante à leur profil. De plus, chaque gestionnaire suit une stricte procédure de recrutement (la « qualification ») pour s'assurer que seuls les meilleurs candidats soient présentés aux entreprises ;
- Respecter les attentes des candidats : il est nécessaire d'accorder une attention toute particulière à leurs attentes en lien avec leur parcours professionnel. Les consultants s'efforcent de proposer des offres d'emploi qui correspondent à leur profil et leur donnent d'intéressantes opportunités de carrière, en termes de poste et en termes de progression professionnelle. L'objectif est de construire des relations sur du long terme entre clients et candidats. C'est pourquoi leur offrir la possibilité d'intégrer une entreprise avec laquelle ils partagent valeurs et philosophie est une priorité absolue.

- **Quelle démarche de recrutement ?**

Dans sa démarche de recrutement, *Approach People Recruitment* insiste sur la transparence du processus, gage de qualité et de professionnalisme. Une procédure de sélection en cinq étapes (Cf. *Schéma ci-dessous de a) à e)*) donne l'assurance d'un recrutement adapté aux besoins au client et aux souhaits du candidat :

- a) **Recherche internationale:** le chargé de recrutement cherche des candidats à l'échelle internationale. Pour cela, il utilise sa base de données européenne de plus 150.000 candidats ainsi que les meilleures plateformes pour l'emploi en Europe. La présence du cabinet dans plusieurs pays est alors un atout de taille face à la concurrence nationale. A titre d'exemple, l'équipe française peut, à tout moment, faire appel à l'un des bureaux situés à l'étranger pour communiquer l'information quant aux postes à pourvoir et ainsi, recruter directement sur place les meilleurs profils. Cette recherche donne accès à un vivier de candidats unique en Europe.



- e) **Suivi du candidat :** si le client est intéressé pour rencontrer le(s) candidat(s), le gestionnaire de compte fixe une date pour l'entretien et prépare le(s) candidat(s) en amont. Le recruteur assure donc le suivi du candidat tout au long du processus, l'accompagnant au cours des différentes étapes en le conseillant si besoin.
- f) [si une intégration du candidat doit avoir lieu au sein de l'entreprise cliente, le consultant fera un suivi auprès du candidat et le gestionnaire de compte fera de même auprès du client cette fois-ci].

2 - La mobilité professionnelle en Europe, un enjeu de taille

A - Les caractéristiques de la mobilité internationale en Europe

- **Mobilité professionnelle, de quoi parle-t-on exactement ?**

L'Europe ayant été et étant toujours un continent à fortes migrations, il convient avant tout de définir la notion de « migration ». D'après Mme Emmanuelle Taugourdeau (Chargée de recherches CNRS au Centre d'économie de la Sorbonne), la migration implique nécessairement changement de résidence, ce qui la différencie de la mobilité.

La mobilité désigne pour sa part « le mouvement du facteur travail d'une région vers une autre sans impliquer nécessairement un changement de résidence (2010). » C'est par exemple le cas des travailleurs transfrontaliers franco-italiens.

Le salarié « expatrié » est quant à lui le salarié qui exerce une activité professionnelle à l'étranger sur une durée limitée pour le compte d'une entreprise française.

D'autre part, la mobilité « géographique » et la mobilité « des travailleurs » (due à une motivation professionnelle souvent) sont eux aussi deux phénomènes distincts bien que tous deux participent à la création d'un modèle de société dynamique en constant changement. La mobilité géographique concerne aussi bien les personnes que les marchandises et les capitaux. En revanche, le mouvement des travailleurs se rattache à l'humain est davantage perçu comme un « instrument d'ajustement dans le marché occupationnel » (projet d'études sur *La mobilité géographique et la mobilité des travailleurs dans l'Union Européenne*, 2006). Caractérisée de « flexible » géographiquement, la main d'œuvre européenne en mouvement est de ce fait censée participer aux changements économiques structurels. L'idée d'un point de vue purement économique étant qu'elle soit capable d'évoluer en fonction des changements structurels pour se « calquer » sur les opportunités de travail disponibles.

Maintenant que nous avons clarifié plusieurs notions assez similaires, il convient de définir l'objet d'étude que nous allons aborder dans cette partie. Premièrement, par élimination, nous n'aborderons ni l'expatriation ni la mobilité géographique. En revanche nous traiterons de la mobilité des travailleurs d'une région vers une autre occasionnant la plupart du temps un phénomène de migration. Par mobilité, on entend ici la capacité à changer rapidement de situation, ce qui est lié aux concepts d'évolution professionnelle et d'instabilité sur le plan personnel (vie privée).

- **Les types de mobilité et leur évolution**

Avec l'avènement de l'espace Schengen, les signataires du *Traité d'Amsterdam* ont marqué leur volonté de créer un espace ouvert à la libre circulation. Selon Mme

Taugourdeau toujours, « il est aujourd’hui administrativement simple pour un citoyen d’un pays membre de l’espace Schengen de travailler dans l’un ou l’autre des pays signataires. » En d’autres termes, la migration européenne est, depuis la signature de ce traité, possible pour n’importe quel ressortissant de l’espace concerné. D’autre part, Mme Taugourdeau souligne que, je cite : « les situations de mobilité semblent de plus en plus répandues dans l’espace européen et notamment dans les régions frontalières ».

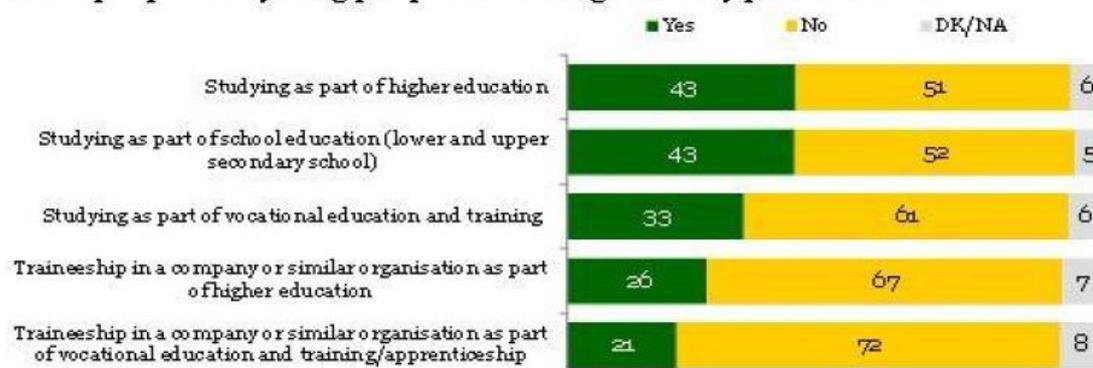
Côté entreprises, de nos jours, il n’est plus possible de considérer les Ressources Humaines (RH) d’une entreprise sans porter attention à sa dimension internationale et globale. La raison principale étant l’internationalisation des flux humains dans le cadre de leur activité professionnelle qui a amené dans les entreprises un « pilotage des communautés » (Barabel, Préface, 2011). En effet, à en croire les chiffres de récentes études et l’actualité professionnelle, la mobilité professionnelle est en plein essor.

Premièrement, reprenons l’étude abordée en introduction sur la mobilité étudiante en sachant que l’on parle de la future « main d’œuvre » qui sera bien disponible sur le marché du travail. On peut lire, à partir du diagramme ci-dessous (2011), que sur les 14 % de jeunes ayant séjourné à l’étranger pour leurs études ou leur formation 43 % ont suivi des études supérieures, tandis que le même pourcentage est parti étudier dans le cadre de l’enseignement secondaire.

D’autre part, 26 % y ont effectué un stage en entreprise comptant pour leurs études supérieures, 33 % dans le cadre de l’Enseignement et la Formation Professionnels (EFP) et 21 % ont fait un stage ou un apprentissage comptant dans un programme d’EFP. Si l’on comptabilise ces trois dernières données, ces jeunes sont plus de huit sur dix à avoir eu une expérience professionnelle en entreprise dans un pays étranger.

D’après l’étude toujours, c’est dans les catégories des jeunes adultes diplômés de l’enseignement supérieur et de ceux qui suivent encore des études supérieures que la probabilité d’un séjour à l’étranger est la plus élevée. Cette population donc, encore en pleine construction de carrière, cherche d’ores et déjà à acquérir des opportunités de carrière enrichissante à l’étranger. Cela laisse entrevoir un réel enjeu futur pour les RH au niveau de l’attraction et de la gestion de l’ensemble de ces profils qualifiés et mobiles.

Main purpose of young people’s learning mobility period abroad



Q 6. I will read out examples of different learning mobility periods abroad. Please tell me what the main purpose of your mobility period was/is and for how long it lasted. In case you have been abroad within the same type of learning mobility more than once, please indicate the total combined length of the stay for the type of mobility period.

Base: respondents who have stayed abroad or who are currently abroad for learning or training purposes, % TOTAL

Concernant la mobilité des travailleurs, on peut voir que de manière générale, les personnes déjà actives sur le marché de l'emploi sont moins enclins à être mobiles géographiquement. Les raisons peuvent être d'origines différentes : vie familiale, situation professionnelle déjà stable sur une région donnée, etc. Un rapport sur la mobilité des travailleurs dans l'UE (2006) laisse toutefois paraître que la mobilité d'emploi en Europe a augmenté considérablement de 1995 à 2000. N'ayant pas trouvé, durant mes recherches documentées, d'éléments chiffrés plus récents, nous allons nous baser sur des données établies entre 1997 et 2008.

En 1997, d'après une étude (projet d'études sur *La mobilité géographique et la mobilité des travailleurs dans l'Union Européenne*, 2006) basée sur des sources de données européennes, on sait que les citoyens européens qui se sont déplacés dans le territoire de l'UE à 25 totalisaient presque 65 000 individus. En d'autres termes, de tous les flux d'immigration internationale en Europe, 31,8% était généré par des personnes qui se déplaçaient au sein l'UE. En 2003, plus de 900 000 citoyens de l'UE se sont établis dans un autre Etat membre, un peu moins de 40 000 de ceux-ci étant des non nationaux, le reste étant composé de nationaux qui rentraient dans leur pays d'origine pour diverses raisons. En termes de pourcentage d'évolution, de 1997 à 2003, la proportion de mobilité intra-européenne a par conséquent augmenté de 38%.

Afin d'entrer un peu plus dans les détails, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne attiraient à cette période les nombres les plus élevés de personnes qui se déplaçaient à l'intérieur des frontières de l'Union. Prenons pour exemple le Royaume-Uni et de l'Espagne. En Espagne, 39,7% des immigrants de l'UE provenaient du Royaume-Uni, 16% de l'Italie et 14,6% de l'Allemagne tandis qu'au Royaume-Uni, plus de la moitié du total des citoyens de l'UE qui se déplaçaient dans ce pays étaient français (28,4%) et allemands (28,2%). Pour conclure sur cet aspect de mobilité inter-régionale ente pays de l'Union, on remarque, à travers les deux exemples abordés, qu'une grande partie était générée par les pays de l'UE.

Bien qu'entre 1997 et 2005 les flux de mobilité professionnelle aient augmenté, le taux de mobilité restent encore (2008) assez faible au sein de l'UE. Entre 2000 et 2005, le taux moyen de mobilité des travailleurs au sein des États membres de l'UE était d'environ 1% chaque année. Cette proportion est plus faible que les taux de mobilité enregistrés sur des territoires tels que l'Australie ou encore les États-Unis qui dépassent les 2% et 3% respectivement.

Autre point important à ne pas négliger, le taux moyen de mobilité transfrontalière au sein des pays de l'UE-15 (anciennes frontières de l'UE) est d'environ 0,2% (2008). En parallèle, le taux moyen de mobilité transfrontalière des pays de l'Europe des quinze vers les nouveaux États membres s'élève à environ 0,2%. Toujours concernant ces nouveaux États membres, les taux de mobilité vers les pays de l'UE-15 sont en hausse alors que ceux au sein des propres pays de l'UE à 15 sont relativement stables dans le temps.

Enfin, la « navette quotidienne » des travailleurs d'un pays à l'autre est également considérée comme un substitut à la mobilité géographique en parcourant régulièrement de longues distances du domicile au lieu de travail. Le taux moyen de navette quotidienne transfrontalière d'un pays de l'UE-15 à l'autre s'élève à 0,6%. Le taux moyen de mobilité transfrontalière d'un nouvel État membre vers un pays de l'UE-15 est du même ordre.

De 1995 à 2007, phase qualifiée de « généralisation des parcours internationaux » (*Barabel, 2011, p.43*), nous avons assisté à une réelle internationalisation des parcours

professionnels au sein des entreprises multinationales. Du fait d'un recours toujours plus important à l'expatriation, ces sociétés ont mis en place des outils et pratiques en interne capables d'améliorer la gestion de ces profils lié à la question de la mobilité internationale. Vu comme un « accélérateur de carrière », cette mobilité est de plus en plus prise en compte par les employés n'ayant aucune contrainte personnelle à se déplacer à l'étranger.

Cette évolution de carrière (passage de plus en plus conseillé par les gestionnaires RH en interne) est majoritairement valable pour les professionnels « hautement qualifiés ». Leurs compétences sont en effet recherchées de partout en Europe et bien récompensées sur le marché du travail européen. Ces expatriés sont des professionnels dont il est attendu qu'ils se déplacent fréquemment à l'étranger dans l'exercice de leurs fonctions pour le compte de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Toutefois, on trouve aussi des professionnels libéraux s'installant à l'étranger ou des jeunes actifs voulant développer une première expérience professionnelle au-delà de leur région actuelle.

La capacité à migrer de leur pays d'origine vers une autre destination européenne, où leurs qualifications seront plus valorisées, offre à ces salariés des opportunités de progression dans le milieu du travail souvent plus rapides que dans le cadre uniquement national.

D'une certaine façon, les inégalités en termes de salaires et opportunités pour un même niveau de qualifications au sein de l'espace économique unique qu'est l'Europe, démontre que les travailleurs prennent la décision d'exercer la mobilité pour accéder à un meilleur niveau de rémunération.

- **La situation actuelle de la mobilité européenne au travail**

Bien que cette mobilité intra-européenne soit encore qualifiée de « faible » (Mme Taugourdeau) pour l'ensemble des professionnels (actifs ou non, qualifiés ou non), il faut tenir compte de certains facteurs clés de mobilité. En effet, les sondages (2006 et 2008) révèlent que les migrants ont diverses motivations pour quitter leur pays. Comme précisé au sein du paragraphe précédent, les facteurs associés à l'emploi, tels que de meilleurs revenus et des meilleures conditions de travail, jouent un rôle clé. Mais ceci peut également être lié à la famille et au relationnel, de même que les conditions de logement et d'habitat semblent influencer fréquemment les décisions de migration. Des motivations associées au travail et aux revenus sont particulièrement fortes dans les nouveaux États membres : presque 60% des migrants ressortissants des nouveaux États membres ont changé de lieu de vie pour des raisons d'emploi, alors que seulement 40% des migrants ressortissants de l'UE-15 ont mentionné ce facteur. En outre, plus de 80% des personnes interrogées des nouveaux États membres affirment que les facteurs associés au travail et aux revenus pourraient à l'avenir les encourager à quitter leur pays. Cette réponse n'a été donnée que par 50% des citoyens de l'UE-15 en raison d'une situation économique déjà plus stable et surtout de meilleure qualité.

Par ailleurs, des preuves expérimentales montrent que certaines personnes sont plus susceptibles de migrer que d'autres. L'âge, le sexe, la structure du foyer, l'éducation, la situation de l'emploi et les expériences de mobilité antérieures sont tous des facteurs déterminants clés.

Pour conclure sur cette sous-partie, nous remarquons d'une tendance générale se détache par rapport au profil des travailleurs à forte mobilité : les jeunes ; les hommes ; les célibataires ; les salariés de haut niveau de revenu ; les chômeurs ; enfin, les personnes qui se sont déjà déplacées dans leur passé ont une forte tendance à être plus mobiles.

B – L'enjeu pour un cabinet de recrutement – être capable d'intégrer et de gérer la mobilité professionnelle

- **Quel intérêt pour un cabinet de recrutement d'intégrer la mobilité dans son Business Model ?**

Alors que les compagnies multinationales développent en leur sein des cellules spécifiques à la GIRH, le défi pour un cabinet de recrutement va être de pouvoir supplanter cette organisation sur la partie recrutement en proposant une démarche externe de recrutement sur les profils internationaux. On peut y voir différents intérêts en tant que société de conseil : un enjeu stratégique de croissance ; un intérêt financier et économique ; un enjeu humain et organisationnel ; agrandir son vivier de candidats, etc.

La première raison pour un cabinet de recrutement de ne plus recruter que des candidats locaux (ou nationaux) pour des clients eux-mêmes locaux (ou nationaux) est tout simplement d'exploiter la demande actuelle. En effet, il n'y a qu'à regarder l'exemple d'*Approach People Recruitment* pour comprendre que la demande des clients est en constante progression. D'après un récent article (source : the Global Recruiter ; *Britain is suffering from a skills shortage* ; date N.C) issu du site d'actualités RH, le marché du travail anglais ou d'une manière générale, le marché de la Grande-Bretagne « souffrirait » actuellement d'un manque de compétences pour fournir les propres entreprises locales. Ceci est un réel paradoxe lorsque l'on sait que 26,5 millions de personnes sont sans emploi dans l'UE, soit un taux de chômage qui s'élève à 11 % en avril 2013 (Cf. *annexe 4 – Taux de chômage dans l'UE*). Bien que le taux de chômage étant de 7,7% au Royaume-Uni, l'économie continue de croître tandis que la force de travail active n'arrive pas forcément à suivre le niveau de savoir et de spécialisation requis pour accéder aux poste à pourvoir. A titre d'exemple, le secteur de l'IT « pourrait rapidement connaître un manque de candidats qualifiés » : la raison principale étant le vieillissement de la population.

Problème
aux UK :

- Pénurie du
secteur IT
- Croissance



X



Solution de
l'Italie et
l'Espagne :

- 12 & 26%
de
chômage

Quelle peuvent être les solutions pour combler ce vide ? Comme il est à juste titre stipulé dans l'article précédemment cité, il faut investir dans l'enseignement et l'éducation afin de donner eux jeunes la possibilité de se qualifier avant d'entrer sur le marché du travail. Cette solution ne prendra cependant effet que sur du moyen-long terme en raison des années d'enseignement nécessaires. A plus court terme, en cas d'urgence, la solution peut être d'aller chercher de la main d'œuvre étrangère, déjà qualifiée, et parfois même à un niveau de rémunération inférieur. Et c'est à ce niveau (Cf. *schéma de gauche*) qu'est censé intervenir le Cabinet de Recrutement

(CR) international ici nommé « X » en permettant aux entreprises en pénurie de profils qualifiés d'avoir accès à une main d'œuvre étrangère formée parlant la langue du pays d'accueil.

Pour argumenter ce point, je suis en mesure de donner un exemple très concret dont je suis actuellement partie prenante dans mon poste de travail. Un de nos clients se trouvant en Grande Bretagne nous a récemment contactés en nous expliquant sa difficulté à trouver des ingénieurs à proximité du siège de l'entreprise. Etant en premier lieu passé par des agences de recrutement locales, les dirigeants ont fait le choix de s'adresser à *Approach People* afin d'avoir accès à une partie non exploitée du marché du travail qu'ils n'avaient jusque-là pas envisagé. Deux semaines plus tard, de Dublin, je réalisais des entretiens de qualification pour des candidats français et italiens intéressés par une opportunité de carrière se trouvant dans un pays anglo-saxon. A ce jour, certains de ces candidats que j'ai auparavant qualifiés sont en attente d'un premier entretien avec le client. Outre ma joie et ma réjouissance personnelle, cela montre bien que des richesses humaines peuvent ne pas se trouver là où on les cherche mais là où on ne les attend pas !

Par conséquent, en répondant aux deux types de demandes croissantes, d'un côté les clients et de l'autre les candidats, le cabinet va pouvoir se construire au fil de l'eau une activité économique pérenne. Il est vrai que le fait de posséder le savoir-faire en recrutement à l'international procure aussi à la société des relais de croissance grâce à de considérables opportunités. N'importe quelle multinationale de la mode et de l'e-commerce recherchent aujourd'hui aussi bien des profils marketing que commerciaux voire même informatiques. Il y a ici un vivier d'opportunités à exploiter du fait que l'entreprise cliente soit présente sur de nombreux territoires et recrute des employés issus de cœurs de métiers totalement divers. Cette capacité à gérer une plus grande demande du client est susceptible d'apporter expansion, croissance et retour sur investissement non négligeables pour le cabinet.

De surcroît, de manière indirecte, le cabinet de recrutement s'approprié une image positive d'entreprise responsable socialement. En effet, cela participe entre autre à la réduction du chômage tout en donnant la possibilité aux candidats de se construire une situation professionnelle stable et une situation personnelle de qualité. Toutefois, la capacité de pouvoir répondre à des demandes aussi complexes que l'on vient de le voir ne s'improvise pas, il y a en effet un réel travail de fond issu d'une longue période de construction en amont (investissements humains et matériels). Il s'agit de l'expertise métier !

En s'ouvrant sur l'extérieur donc, et en répondant à la demande sur des marchés saturés (clients) et à exploiter (candidats), une société de conseil en recrutement peut elle-même entreprendre sa propre « internationalisation ». Cela peut être vu et analysé comme un cercle vertueux (*Cf. schéma ci-dessous*).



- **Quelle organisation afin d'optimiser la gestion de la mobilité internationale ?**

- De l'organisation interne va dépendre la qualité du service rendu par les cabinets de recrutement. De manière générale, une « bonne » organisation est un endroit où les objectifs à atteindre sont précis et quantifiés (alliant la qualité), la communication est claire et précise (consignes entendues et intériorisées) et où le personnel est autonome et expert dans son domaine. En cabinet de recrutement « international », d'autres aspects stratégiques vont venir se greffer à ces prérequis valables pour toute entreprise.



Tout d'abord, les employés, en plus d'être qualifiés afin d'avoir un minimum d'expertise doivent aussi être multilingues. Des consultants polyglottes venant de pays différents font la diversité et la force de la société. L'idée étant de pouvoir interviewer et qualifier n'importe quel candidat potentiel se trouvant sur le territoire européen, qu'il soit bulgare, suédois ou encore portugais. A titre d'exemple, chez *Approach People Recruitment*, certains de nos consultants parlent quatre langues ce qui permet d'élargir le rayon d'action couvert par individu.

Deuxième point, ces recruteurs qualifiés et multilingues doivent être en mesure de s'appuyer sur des processus de recrutement standards. Cela va du sourcing à la présentation des CVs et « reviews » (qualification du candidat) envoyés au client en passant par l'enregistrement du profil dans notre base interne. De ce fait, chaque consultant sait pertinemment que son collègue se trouvant dans un autre bureau situé à l'étranger va contacter et qualifier des candidats de la même manière. Cela permet notamment de pouvoir échanger sur des retours d'expériences communs afin d'améliorer, comme dit précédemment, les procédures de recrutement.

En troisième lieu, le personnel en interne est à même de se répartir les différentes fonctions du recrutement quand cela est nécessaire : adaptabilité et réactivité sont les mots clés. Pour éclairer ce point, prenons un exemple : imaginons qu'un client suisse nous fasse une demande urgente pour la fin de la semaine avec un besoin de candidat

de profil IT parlant portugais et français. Mon Manager va immédiatement me faire passer l'information afin que je puisse commencer la phase de sourcing. Après avoir trouvé des profils francophones intéressants, je vais devoir les qualifier en suivant les procédures de base. Ne parlant cependant pas portugais, je vais par la suite demander à ma collègue Sandra de bien vouloir communiquer quelques instants avec le candidat afin de vérifier son niveau de portugais. Une fois son expérience et ses capacités linguistiques validées, je peux alors transmettre à mon Manager le CV ainsi que l'ensemble des informations complémentaires. Il pourra alors contacter le candidat pour un entretien, et éventuellement, par la suite, contacter le client si un entretien candidat-client devait avoir lieu.

Quatrièmement, en plus des jobs boards (sites institutionnalisés et payants pour effectuer le sourcing), le cabinet doit avoir en interne une propre base de données qui centralisent les informations des candidats contactés et qualifiés. Cette source propre à la société lui permet d'être plus réactive et plus qualitative au regard des informations que l'on peut être amenés à trouver en externe. Chez *Approach People*, cette base concentre l'équivalent de 200 000 candidats déjà contactés par le passé qu'il nous est à tout moment possible de recontacter, et ce pour n'importe lequel de nos clients. Avant de reprendre contact avec un ancien candidat placé, encore faut-il que ce candidat soit aujourd'hui en recherche active d'emploi.

En regroupant l'ensemble des points qui viennent juste d'être abordés, le cabinet se place non pas dans un objectif de quantité, c'est-à-dire placer un maximum de candidats afin d'avoir un maximum de retours financiers, mais davantage dans une démarche qualitative avec un horizon à long terme.

- **Quelle valeur le cabinet de recrutement peut-il apporter ?**



En plus de son expertise pour le recrutement, un cabinet de conseils est aussi censé partager avec le client sa vision externe. Ceci aide notamment le client à revalider si le type de profil qu'il recherche est effectivement le bon par rapport à l'opportunité à pourvoir. Bien que ce degré de complicité et de sincérité ne soit pas possible aux premiers échanges, au fur et à mesure que le client nous sollicite, un facteur relationnel naturellement se met en place. L'idée est d'être humain et sincère afin de créer une vraie relation gagnant-gagnant.

En tant que consultants donc, avec notre regard extérieur, nous nous devons de trouver le meilleur des compromis entre les besoins que nous communique le client et les souhaits dont nous fait part le candidat. A ce niveau-là, en contact avec le consultant (le « médiateur »), le candidat se permet de préciser des aspects qu'il n'aurait pas forcément porté à connaissance du client s'ils avaient été directement en contact. Avec une prise de recul adaptée, nous sommes alors en mesure de retourner l'ensemble des informations au client avec une très grande précision, tant au niveau professionnel que personnel. Nous l'orientons alors plutôt sur tel ou tel profil en fonction des caractéristiques propres à l'entreprise, de la difficulté du poste, de l'environnement de travail, etc.

En se plaçant dans l'optique du cabinet international, il va falloir prendre en compte les attentes des candidats à mobilité internationale ainsi que les attentes et exigences des clients dans l'optique de créer un environnement multiculturel. C'est pourquoi, dans un cas comme celui-ci, on ne peut se permettre de placer le premier candidat correspondant aux prérequis du client. Le principe de base des recruteurs d'*Approach People* est de se placer dans la peau du candidat en appréhendant la mobilité internationale comme un facteur d'évolution professionnelle et non comme une fin en soi. Pour conclure, un consultant doit pouvoir conseiller son client tout en orientant ses candidats dans la bonne direction.

Tout au long de cette première partie, nous avons mis en évidence les caractéristiques et les avantages d'un cabinet de recrutement international au regard de l'enjeu qu'est la mobilité internationale. Pour cela, nous nous sommes basés sur l'exemple d'Approach People Recruitment, cabinet dont le siège social est basé à Dublin depuis maintenant treize années. L'idée était avant tout d'aborder la problématique de la mobilité professionnelle en Europe en ayant une approche de consultant-recruteur. Nous avons vu que pour gérer cette problématique, les cabinets de recrutement internationaux peuvent être contactés par des entreprises (multinationales ou non) afin de trouver les profils adéquats. Avec cette externalisation croissante, ce type de cabinet prend donc une ampleur conséquente sur un marché encore peu exploité en Europe.

Cependant, entrer sur ce marché n'est pas aussi simple que cela peut en avoir l'air. En effet, bien qu'Approach People ait connu une forte croissance durant treize d'années consécutives, d'autres acteurs de taille entrent en jeu. Il peut alors s'agir de concurrents de taille internationale ou nationale, d'entreprises clientes elles-mêmes, ou bien encore d'organes représentatifs des institutions nationales et/ou supranationales.

II – Prise de recul par rapport à la problématique, le contexte international, les préconisations et les limites

Si l'on se place à présent non plus du point de vue d'un cabinet de recrutement mais davantage au niveau du marché du recrutement et du marché du travail en Europe, l'approche est totalement différente. Il est vrai que face à cette demande croissante de profils multilingues des clients et de mobilité professionnelle des candidats, tout cabinet de recrutement est soumis à des contraintes et pressions extérieures. Les sociétés de recrutement, en ce qui concerne la mobilité internationale professionnelle, sont notamment regardantes pour ce qui est du cadre réglementaire et législatif. D'autre part, des organismes tels que des associations européennes ou bien encore le système éducatif jouent eux aussi un rôle important en faveur de la mobilité internationale. Enfin, le marché du recrutement lui-même, la compétition est assez disputée et très variée au niveau européen. Dans cette partie, une fois que nous aurons abordé plus en détail chacun des points précités, nous entamerons une partie centrée sur les préconisations à prendre lorsque l'on traite de mobilité professionnelle en Europe pour les cabinets de recrutement. Pour finir, et avant de conclure sur l'ensemble de ce développement, nous aborderons les limites et mises en garde plus générales concernant l'enjeu de la mobilité internationale qu'on la connaît de nos jours en Europe.

1 – Quelles sont les parties prenantes à la mobilité internationale au travail en Europe ?

A – Les autorités nationales et supranationales

- **Ouverture des frontières nationales en Europe**

Ayant précédemment (*partie I – 2 – A – premier point*) défini ce qu'on entendait par « mobilité professionnelle », définissons à présent le cadre de ces échanges au travail.

D'un point de vue purement géographique, bien que la notion de mobilité « internationale » ait été utilisée à maintes reprises dans ce développement, notre domaine d'étude se limite à l'Europe, ou plus précisément à l'Union Européenne (UE). Pourquoi se donner cette limite pour étudier un phénomène qui semble se développer à l'échelle mondiale ?

- Première raison, factuelle, car nous avons basé notre étude sur un cabinet de recrutement ayant une activité exclusivement en Europe ;
- Deuxième raison, politique, économique et législative. La fait est que la mobilité professionnelle soit aujourd'hui favorisée qu'entre les Etats membres de l'UE et non au pays limitrophes (Maroc, Ukraine...) quoi que de nature évolutive (exemple de la Turquie, la Russie, etc.) ;

- Troisième raison, rationnelle et pratique, venant du fait que les caractéristiques du marché du travail européen ne sont pas identiques à celles des marchés asiatique ou bien sud-américain. Nous ne pouvons donc pas transposer l'analyse que nous faisons dans cet essai à des situations dans les faits différentes.

Maintenant que nous avons défini le cadre géographique, intéressons-nous davantage aux évolutions qui se déroulent à l'intérieur de l'UE. Face à l'internationalisation des échanges, les économies nationales européennes ont dû évoluer pour ne pas rester enclavées, c'est-à-dire en retrait par rapport à l'enjeu de répondre, participer et intégrer cette mobilité dans leur modèle économique de développement.

C'est pourquoi, les économies nationales ont connu une série de réformes visant à ouvrir leurs frontières nationales pour favoriser les flux économiques, monétaires et humains.

Au niveau économique, David Ricardo (1772 – 1823), au début du XX^e siècle édifie une représentation théorique du commerce international. Pour cet économiste anglais, il fallait que les Etats renoncent au protectionnisme en raison de l'avantage comparatif que chaque pays aurait en raison d'une « spécialisation » de chaque nation. Jusqu'aux années 1980, la libéralisation commerciale posait avant tout des problèmes de réduction des tarifs douaniers, représentation simple de ce que peut être une frontière dite « économique ».

La réponse européenne a été de mettre en place le Marché unique (né du *Traité de Rome*, signé en 1957). L'enjeu principal s'est porté l'approbation des tous les états membres à un certain nombre de normes uniques. Les Etats membres ont alors négocié des normes européennes communes en termes de tarifs douaniers, normes devant être respectées par tous chaque pays étant aussi tenu d'accepter sur son marché les produits de tous les producteurs européens. Les gouvernements nationaux ont fait en sorte de converger au plus vite les normes nationales sur le standard européen défini. En somme ils sont devenus une force poussant à la réduction des effets-frontières. Avec la mise en place du Marché unique donc, le corpus de normes européennes étant très exigeant, nous avons assisté à l'intégration du marché européen.

Au niveau monétaire, la « zone monétaire optimale », est censée indiquer d'après Jérôme Sgard (directeur de recherche, CERI-Sciences Po), « quel doit être l'espace économique auquel une même monnaie et donc une même politique monétaire doivent s'appliquer. » Théoriquement, la cohérence de ces zones monétaires optimales repose sur celle des économies réelles avec notamment simultanément des cycles conjoncturels et flexibilité des marchés du travail.

Pour répondre à cette problématique, certains pays déjà membres de l'UE ont décidé de mettre en place l'Union Economique Monétaire (UEM) par la signature du *Traité de Maastricht* en 1992. L'idée de départ était d'adopter une monnaie unique et d'ouvrir leur marché pour former une zone de libre-échange. De plus, il s'agissait de mettre en place une union douanière, zone de libre-échange dotée d'un tarif extérieur commun. Aujourd'hui, la principale UEM dans le monde est celle de l'UE, c'est-à-dire la zone euro. L'UEM de l'UE repose sur deux volets très précis définis dans le traité :

- « la création d'une monnaie commune, l'euro » ;
- « la coordination des politiques économiques et budgétaires des Etats membres en vue de contribuer à la réalisation des objectifs de l'UE parmi lesquels la croissance et l'emploi. »



- **L'Espace Schengen, espace de libre circulation des travailleurs européens**

Maintenant que les enjeux économiques et financiers internes à l'UE ont été abordés, intéressons-nous à présent au marché du travail européen. Les frontières de la mobilité humaine en Europe sont délimitées par l'espace Schengen, espace regroupant 22 Etats membres de l'UE et 4 Etats associés (Cf. schéma ci-dessous, cercle en rouge. Source *Diagramme d'Euler des Organisations et Espaces Européens*). Les *Accords de Schengen* (1985) sont nés de la volonté de certains Etats membres de l'UE de procurer aux ressortissants de pays tiers le bénéfice de la libre circulation hors des frontières nationales. Inclus dans le *Traité d'Amsterdam* (1999), ils font partie intégrante du droit communautaire. Pour ce qui est du système juridique et institutionnel, depuis l'intégration de l'*Acquis de Schengen* dans le droit communautaire en 1999, la coopération Schengen rejoint le cadre juridique et institutionnel de l'UE. Ainsi, en 1999, le Conseil de l'UE s'est substitué au Comité exécutif créé par les Accords de Schengen. Concernant la prise de décision, à chaque mesure prise en application de la *Convention de Schengen* correspond une base juridique dans les traités européens. La Commission européenne a quant à elle le monopole du pouvoir d'initiative. Le Conseil des ministres décide à la majorité qualifiée et la procédure d'adoption des actes en matière de visa, asile et immigration est la procédure de codécision. Evolution du cadre réglementaire et législatif du travailleur européen

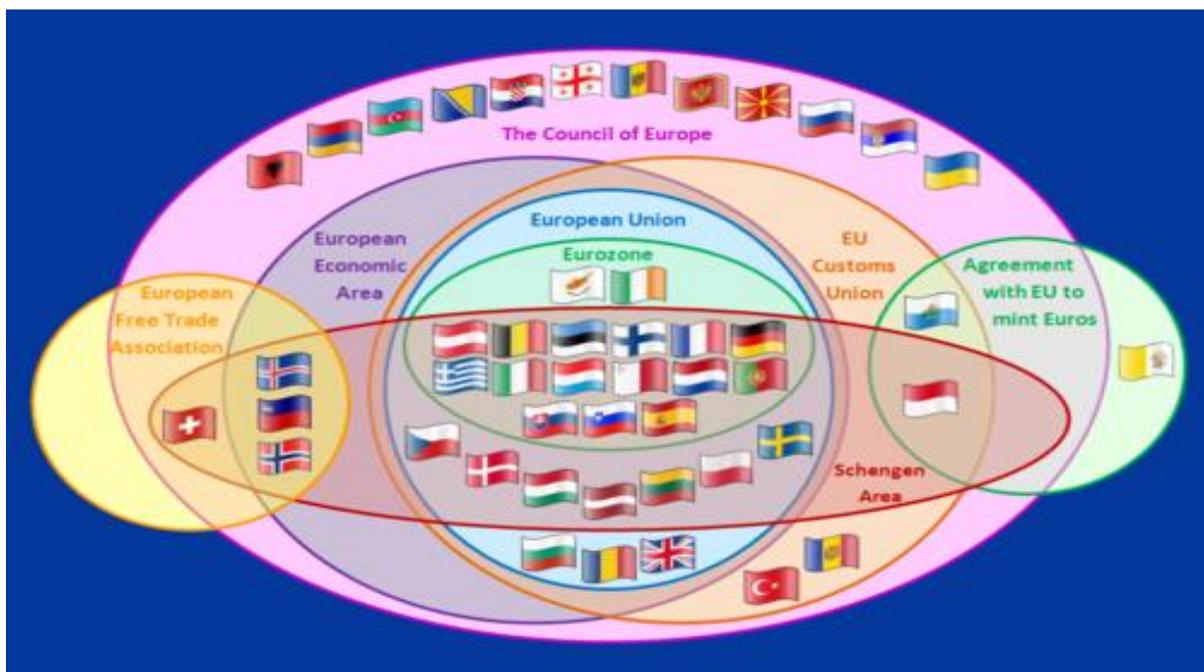


Diagramme d'Euler des Organisations et Espaces Européens

A l'intérieur de cet espace géographique bien défini, lorsque l'on parle de mobilité internationale, on envisage une sortie du propre territoire national et par conséquent un changement du cadre réglementaire et du système législatif. C'est notamment pour cela que, de nombreux pays européens ont été amenés à faire évoluer leur législation nationale du travail. L'objectif suivi étant de favoriser les conditions de mobilité pour les ressortissants nationaux allant à l'étranger et pour l'accueil de travailleurs étrangers de la même manière. C'est pourquoi, en se basant sur le *Code du travail* certains auteurs français tels que François Gaudu ont participé au débat français sur la réforme du droit du travail dans le contexte européen (2008). Pour sa part, M. Gaudu avait un avis portant davantage sur la stabilité et

la sécurité au travail dans la cadre de l'UE. Sortant du simple cadre national français, ces débats ont animés et animent encore chercheurs et politiques dans toute l'UE.

Le principe de la libre circulation des personnes est d'application dans l'UE et l'Espace économique européen. Pour le travailleur européen, cela signifie qu'il a le droit de se rendre dans un autre État membre afin d'y chercher du travail et d'y travailler. La base juridique de la libre circulation des travailleurs est l'article 45 de *Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE)*. La liberté de circulation est également un droit fondamental à l'article 15, paragraphe 2 de la *Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne*.

En effet, en se basant sur *Article 45 du TFUE* signé à Rome le 23/05/1957, la législation européenne a depuis évolué favorisant la mobilité des travailleurs. Récemment, en avril 2011, le *Règlement (UE) no 492/2011* du Parlement européen et du Conseil relatif à la libre circulation des travailleurs à l'intérieur de l'Union a modifié et enrichi l'article de base. Pour citer certains articles :

- Chapitre I, Section I, Article Premier, 1 : « Tout ressortissant d'un État membre, quel que soit le lieu de sa résidence, a le droit d'accéder à une activité salariée et de l'exercer sur le territoire d'un autre État membre [...]. »
- Chapitre I, Section II, Article 7, 1 : « Le travailleur ressortissant d'un État membre ne peut, sur le territoire des autres États membres, être, en raison de sa nationalité, traité différemment des travailleurs nationaux [...]. »
- Chapitre II, Section II, Article 15, b) : « [...] Si nécessaire, les services territorialement responsables pour des régions limitrophes mettent également en place des structures de coopération et de service en vue d'offrir:
 - aux usagers le plus grand nombre possible d'informations pratiques sur les différents aspects de la mobilité, et
 - aux partenaires sociaux et économiques, aux services sociaux (notamment publics, privés ou d'utilité publique) et à l'ensemble des institutions concernées un cadre de mesures coordonnées en matière de mobilité; »
- Chapitre III, Section I, Article 21 : « Le comité consultatif est chargé d'assister la Commission dans l'examen des questions que soulève l'exécution du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et des mesures prises pour son application, en matière de libre circulation et d'emploi des travailleurs. »
- Chapitre IV, Article 37 : Les États membres communiquent pour information à la Commission le texte des accords, conventions ou arrangements conclus entre eux dans le domaine de la main-d'œuvre [...]. »

Par ces extraits du règlement, on remarque à quel point les organes supranationaux européens tendent à harmoniser les législations et les pratiques de l'ensemble de ces États membres au regard de la libre circulation des travailleurs.

On notera le principe communautaire de non-discrimination fondée sur la nationalité. Un travailleur migrant devra donc être traité de la même manière que les travailleurs nationaux en ce qui concerne notamment l'accès au travail, les conditions d'emploi et de travail, les avantages sociaux et fiscaux. Pour parvenir à la liberté de circulation, le Conseil de l'UE a rédigé des réglementations dans lesquelles le droit communautaire impose certaines règles

et principes afin de garantir que l'application des différents systèmes nationaux ne lèse pas les personnes qui exercent leur droit à la libre circulation des personnes.

Attention cependant, le droit communautaire donc ne prévoit pas d'harmoniser et/ou d'uniformiser les différents systèmes nationaux mais seulement la coordination des législations nationales. Pour le travailleur mobile, cela signifie concrètement que ses droits et obligations sont principalement garantis grâce au droit communautaire mais continuent être déterminés par les législations nationales.

B – La concurrence sur le marché du recrutement

Une entreprise qui fait le choix d'internationaliser son activité va devoir changer ses pratiques et notamment ses pratiques RH car la gestion devient de plus en plus complexe. Au-delà des parties prenantes traditionnelles (syndicats nationaux, pouvoirs publics,..), de nouvelles parties en externe entre en jeu pour une fonction RH internationale. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux prestataires spécialisés à l'international, pour le recrutement notamment.

Pour revenir à la fonction RH, « elle ne peut assurer à elle seule la gestion complète des collaborateurs à l'international » (*Barabel, 2011, p.39*). Il est en effet difficile d'assurer une activité de recrutement sur des marchés que l'on ne connaît pas, la fonction RH en interne n'étant pas à même de prendre en compte la dimension internationale. C'est pourquoi, l'entreprise qui s'internationalise va faire appel à des organismes multinationaux pour une assistance locale. La raison étant que l'entreprise ne connaît pas aussi bien le marché du travail que les cabinets de recrutement.

En Europe, quels sont les acteurs principaux du marché du recrutement en mesure d'accompagner une entreprise dans son développement à l'international ? Comment se répartissent-ils le marché et quelles sont leur stratégie de diversification par rapport à la concurrence ?

Durant l'entretien du 10/06/2013 (*Cf. annexe 5 - Interview d'un Manager d'Approach People*) avec M. Vincent Furlan, je lui ai demandé qui étaient les principaux concurrents d'*Approach People*, voici sa réponse :

- « Sur le marché irlandais, on trouve *CPL Recruitment*, *Sigmar Recruitment* ou bien encore *Reed*.
- Concernant la partie multilingue, on trouve principalement *Beeswacks* et *VIP International*.
- En France, deux de nos concurrents de tailles sont *Expectra* et *Michael Page*
- En Europe plus généralement, nos concurrents sont des grands cabinets tels que *Michael Page* mais aussi *Hays*. Ceux-ci nous concurrencent notamment sur l'aspect mobilité internationale. »

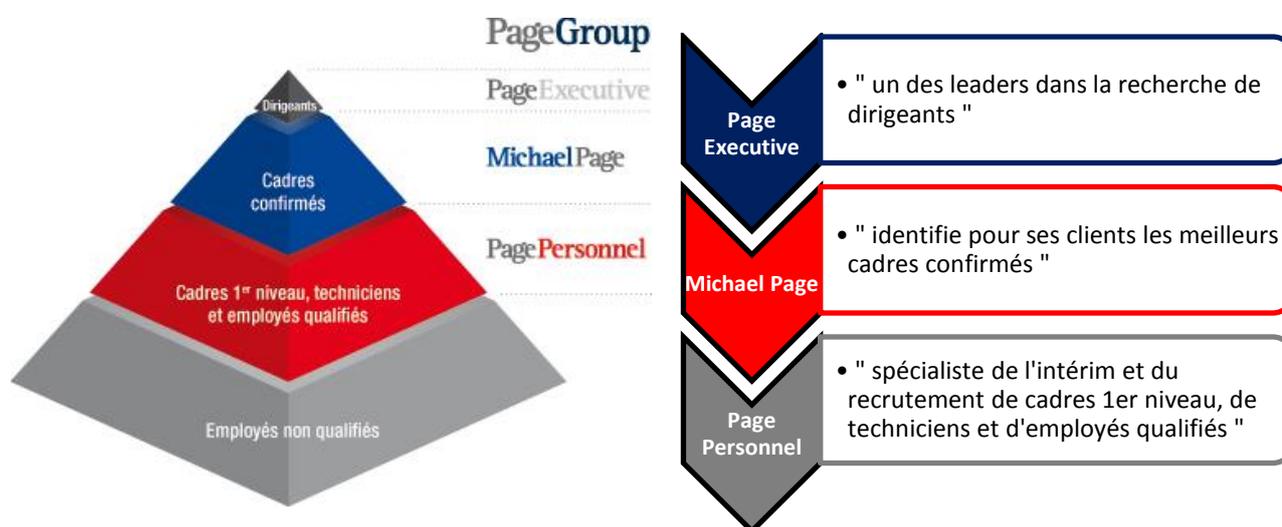
En se basant sur ces éléments de réponse issus de l'interview, nous allons étudier les caractéristiques de trois cabinets de recrutement opérant sur le territoire européen mais n'ayant pas forcément tous la même dimension, la même couverture géographique, ou bien encore la même d'activité. D'autre part, à la fin de chaque cas, nous comparerons les

caractéristiques de ces cabinets à celles de la société *Approach People* afin de voir quelles peuvent être les différentes démarches lorsque l'on parle de recrutement.

- **Cas d'un concurrent d'envergure européenne et internationale**



Incontournable dans le monde du recrutement de profils cadres, prenons comme premier exemple de concurrence le *groupe Michael Page*. Le groupe compte à l'heure actuelle pas moins de cent cinquante-six bureaux répartis dans trente-quatre pays, pour un total de plus de cinq milles collaborateurs en activité. Ce groupe créé à Londres est actuellement un des leaders mondiaux du recrutement de profils cadres et de l'intérim. En effet, comme nous pouvons le voir à partir du schéma ci-dessous (*source : site de Michael Page, onglet « qui sommes-nous »*), l'activité de recrutement est organisée en trois pôles bien distincts, d'une organisation de type pyramidale :



La méthodologie de recherche de candidats à fort potentiel du groupe *Michael Page* répond à cette double exigence de qualité et de réactivité grâce à la spécialisation par métier et secteur des consultants. En termes de recherche, l'approche de *Michael Page* combine des méthodes de recherche choisies en fonction des postes à pourvoir :

- Recherche par fichier : conservation et gestion des dossiers candidats au sein d'une base de données informatisée de plus de 1 100 000 candidats ;
- Recherche par www.michaelpage.fr et ses partenaires : stratégie dite de « multidiffusion » des offres sur des sites partenaires, généralistes ou spécialisés par métier, secteur ou région ;
- Recherche par approche directe : l'idée est de proposer en toute confidentialité à des cadres dirigeants en poste des opportunités de changement professionnel ;
- Recherche par annonce presse : entrer en contact avec des candidats en recherche active.

Au niveau international, Le *Groupe Page* continue sa croissance internationale puisqu'il ouvre actuellement de nouveaux bureaux dans des villes telles qu'Auckland, Pékin ou encore Montréal. De plus, sur un plan stratégique, *Michael Page* a récemment (*source : site the Global Recruiter, date N.C*) mis en place un nouveau site « *www.oilandgas.page.com* », à travers 16 pays dans lesquels le groupe est déjà présent. Plus de deux cent vingt opportunités d'emploi ont spécialement été créées afin de mieux montrer les opportunités dans le domaine du pétrole et du gaz. Pour reprendre les paroles de Patrick Hollard (Executive Board Director and sponsor of Michael Page Oil and Gas) lors de sa déclaration de presse : « The new website will take that one step further, providing our candidates with a full list of jobs available around the world in addition to the current market updates, trends and advices. While for our clients, advertising their jobs on our site will ensure that we reach the widest talent pool available, no matter where candidates are based in the world. »

Mais pourquoi avoir mis en place un site d'une telle envergure pour une seule et unique activité ? M. Hollard explique par la suite que le *Groupe Page* a pendant de longues années aidé ses clients à trouver des candidats soit en local soit à l'international sur ce secteur. Il estime donc qu'il était temps de lancer leur propre site pour le marché du gaz et du pétrole afin de répondre pro activement aux problématiques des entreprises qui opèrent de manière globale tandis que beaucoup de candidats seraient disposés à se relocaliser pour une bonne opportunité.

En résumé, et en faisant référence aux cours dispensés par M. Abord de Chatillon (Titre : Professeur des Universités) sur le management des organisations, et d'après la catégorisation des structures d'organisation de H. Mintzberg, il s'agit là d'une structure divisionnelle géographique (*Cf. annexe 5, organigramme du Groupe Page, Source : The Official Board du groupe*). Cette structure permet à la société d'être présente sur tous les continents et de développer l'ensemble de ces activités sur chaque nouvelle implantation géographique.

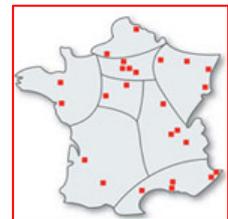
Lors de l'entretien avec M. Girard-Claudon (*Cf. annexe 3*), il m'a fait comprendre qu'aujourd'hui, le principal concurrent d'*Approach People* au niveau européen était *Michael Page*. D'après lui, la façon d'agir du concurrent est beaucoup plus cadrée et structurée d'une manière assez rigide. Cela signifie que chaque division va s'occuper de postes bien précis selon le secteur avec des frontières géographiques bien délimitées. Et lorsque je lui ai demandé quel(s) étai(en)t le(s) avantage(s) de la société *Approach People* face à un groupe international de cette envergure, M. Girard-Claudon m'a répondu : « nous nous efforçons d'avoir une image plus boutique, avec une approche plus personnalisée et des solutions plus précises. On ne veut surtout pas dégager la froideur que peut avoir un grand groupe. Là on nous faisons de manière exclusive du recrutement de chasse sur des profils multilingues, nos principaux concurrents ont d'autres activités ce qui réduit leur crédibilité en termes d'expertise métier en chasse. »

- **Cas de concurrence sur le territoire français**



Prenons à présent l'exemple d'un cabinet de recrutement qui a fait le choix de développer son activité de recrutement essentiellement à l'échelle nationale. Pour présenter la société, *Expectra* est une filiale du groupe *Randstad France* et un des leaders de l'intérim spécialisé et du recrutement en CDI de cadres et agents de maîtrise en France. En tant qu'acteur principal du recrutement, *Expectra* se définit comme « le spécialiste de la sélection et du placement d'experts ». Le cabinet recrute des candidats ayant des profils très variés, allant du jeune diplômé au cadre confirmé. La société répond aujourd'hui à plus de six mille entreprises clientes réparties sur toute la France dans des domaines très pointus. A savoir, « informatique et télécoms », « ingénierie et industrie », « comptabilité et finance », « commercial et marketing » et pour finir « fonctions supports » (RH, Paie, Juridique).

Les équipes d'Expectra sont présentes sur tout le territoire français : elles sont dotées d'une double expertise en recrutement et dans les métiers concernés. Les consultants donc connaissent parfaitement les profils recherchés dans chaque secteur d'activité spécialisé. Leur savoir-faire leur permet de recruter des profils rares et de proposer des missions à forte valeur ajoutée aux candidats.



Au total, ces équipes sont composées d'environ quatre cents consultants présents dans vingt-cinq des plus grandes villes de France (Cf. carte ci-contre – source : site internet d'Expectra, onglet « trouver une agence »).

Bien que, comme le laisse entendre le cabinet, ses consultants soient très spécialisés et compétents, pourquoi choisir *Expectra* plutôt que des cabinets d'envergure internationale comme vu précédemment avec le cas de *Michael Page* ? Pour répondre à cette question, prenons plusieurs données disponibles sur le site internet d'Expectra tout en les relativisant par rapport à la concurrence :

- « réseau national dans les 30 plus grandes villes de France ». Très intéressant et avantageux dans la mesure où cette « couverture géographique nationale » permet d'être au plus près des clients. En revanche, cela limite la visibilité hors des frontières nationales, ce qui limite le vivier de candidats ;
- « organisation unique avec des Consultants - spécialiste métier- et des Chargés de Recrutement - spécialiste RH ». Avantageux et habile dans la mesure où les clients demandent à des experts de leur domaine. Cependant, la plupart de cabinets de recrutement spécialisant leurs consultants par domaine d'expertise, il ne s'agit pas d'un avantage compétitif ;
- « accompagnement tout au long des projets de clients et des carrières des candidats ». L'importance de l'écoute des besoins clients et du suivi des candidats placés ce qui montre une certaine éthique du cabinet. Malgré tout, le cabinet ne peut se démarquer sur ce point car la relation client est mise en avant dans l'ensemble des sociétés de recrutement de nos jours ;

- « une offre de recrutement Full service : CDI ou Intérim ». D'un point de vue économique, *Groupe Randstad* diversifie ses activités et par la même occasion ses risques. Cependant, la crédibilité de l'expertise métier en recrutement du cabinet de chasse *Expectra* est remise en cause ;
- « moyens d'un groupe international Randstad, n°2 mondial des services RH ». Aspect primordial pour se faire entendre sur le marché du recrutement (communication). La société a donc plus de chance de prospérer économiquement (croissance).

Afin de faire une succincte comparaison entre *Expectra* et *Approach People*, nous pouvons nous baser sur l'expérience passée de M. Furlan (Cf. annexe 4) ancien chargé d'affaires chez *Expectra Toulouse*. Selon lui, « *Approach People* a su développer une vision européenne du recrutement que d'autres cabinets n'ont pas. A partir de Dublin, on va en effet être capable de gérer des clients originaires de partout en France. » Durant l'interview, il donnera par la suite un exemple sur le fait qu'à partir de Dublin, il ait été en mesure de répondre immédiatement aux besoins d'un de ces anciens clients situé sur Toulouse : « ce client, opérant dans le domaine de la finance, recherchait des personnes en rapport à sept ou huit postes à pourvoir dans différentes villes de France. Il m'aurait été impossible de répondre à ses besoins en me basant sur le vivier restreint de candidats se trouvant à Toulouse. »

- **Cas de concurrent sur le marché de la mobilité internationale**

Troisième et dernier cas, on va traiter à présent d'un cabinet spécialisé essentiellement sur l'aspect mobilité internationale. Il s'agit de la société *Cooptalis* qui, pour répondre à un marché de l'emploi qui se mondialise et où les talents plus rares, propose aux entreprises de définir une stratégie internationale sur le marché de l'emploi afin d'identifier le(s) talent(s) dont elles auraient besoin. D'après cette société, « aujourd'hui, il est essentiel pour les entreprises d'étendre leur recherche de candidats à l'échelle mondiale » (source : *Viadéo*, page *Cooptalis*). Pour faire face aux nouveaux enjeux du marché du travail, l'idée de *Cooptalis* est plutôt ingénieuse et cet aspect est vraiment mis en avant sur le site internet (Cf. images incorporées dans le tableau page suivante) :

D'un côté, on raisonne en tant qu'entreprise en jouant sur les aspects difficulté du recrutement à l'international et intégration de talents venant du monde entier...

... De l'autre côté, on se met dans la peau des candidats souhaitant évoluer professionnellement à l'étranger avec la possibilité de candidater directement en ligne à des offres d'emploi actuelles.

ENTREPRISES

DES BESOINS DE MOBILITÉ :

La mondialisation, les changements de comportement contribuent à rendre la main d'œuvre plus mobile que jamais. Il devient primordial d'attirer des Talents à haut potentiel venant de tous les continents.

FACE LA PÉNURIE :

Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises déclarent avoir des difficultés pour recruter.

Fait surprenant : alors que le chômage continue de progresser, les difficultés de recrutement augmentent elles aussi et toujours dans les mêmes métiers... Effectivement, la proportion de projets de recrutement considérés comme difficiles par les employeurs progresse de 5 points sur un an, à 42,6%. Source BMO 2012.

FACE LA MONDIALISATION :

Le besoin d'équipes multiculturelles qualifiées augmente pour vos clients situés partout dans le monde.

CANDIDATS

OÙ SEREZ VOUS DEMAIN ?

VOUS SOUHAITEZ ÉLARGIR VOTRE HORIZON À L'INTERNATIONAL ?

COOPTALIS travaille pour vous ! Notre vision stratégique internationale et notre parfaite connaissance des besoins par pays, vous aideront à trouver le poste qui vous correspond !

- ▶ Des offres d'emplois à l'étranger qui correspondent à vos attentes.
- ▶ Une assistance spécialisée dans la recherche d'emploi à l'étranger.
- ▶ Une approche innovante avec une vue à 360°.
- ▶ Un encadrement de A à Z : informations légales, guide pratique pour vous aider à vous intégrer dans chaque pays, ouverture de comptes et suivi de votre intégration dans votre nouvelle structure.

▶ ENVOYEZ VOTRE CV

Face à cette concurrence toujours plus engagée et innovante en termes et d'accessibilité et de communication, quels sont les avantages d'*Approach People* ? D'un point de vue personnel, voici quelques avantages non négligeables dont dispose notre société : base de données de 200000 candidats déjà qualifiés ; équipes multilingues et expertes dans leur domaines ; situation géographique du siège social (proximité de multinationales), etc.

Afin de compléter cette liste, reprenons des éléments cités M. Girard-Claudon lors de l'interview (Cf. annexe 3) : « capacité à répondre aux besoins des clients très rapidement tout en apportant le côté qualité du fait de l'expertise en recrutement » ; « le point fort de nos consultants recruteurs se trouve dans leur capacité à valider des CV de qualité. On est sûr de ce que l'on envoie au client et on minimise au maximum les risques d'erreur. L'important est d'être rapide, d'être capable de communiquer en plusieurs langues et d'être en contact permanent avec les clients et les candidats. »

C – Les autres Parties Prenantes

En plus des cabinets de recrutement spécialisés dans la mobilité internationale et dans la recherche de candidats multilingues, d'autres acteurs prennent part à l'enjeu sur la mobilité internationale (MI), c'est-à-dire à l'accroissement des flux humains au travail.

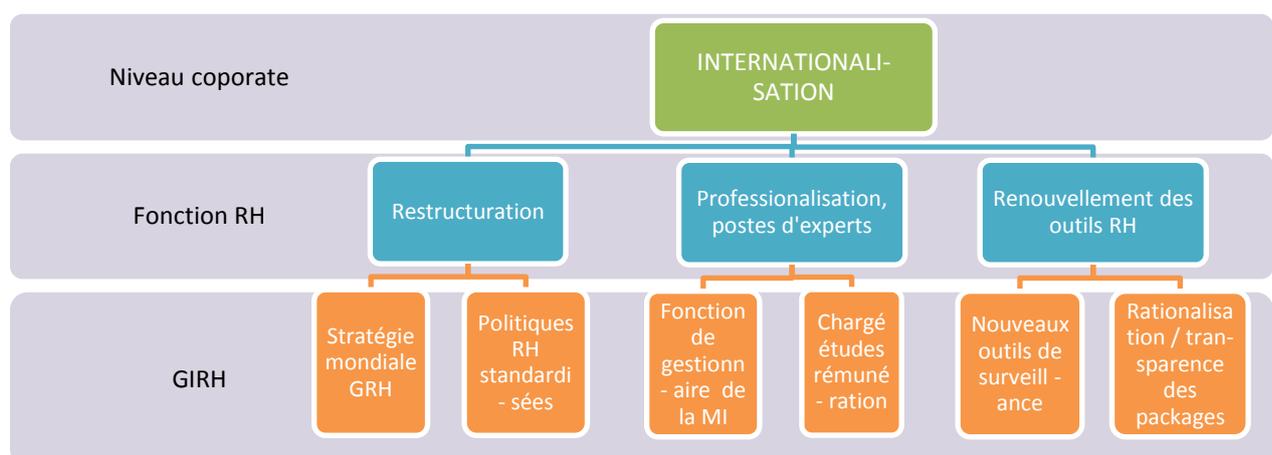
- **Pour les entreprises multinationales, la GIRH**

Nous avons expliqué dans le paragraphe précédent que le fait de faire appel à un cabinet de recrutement provienne essentiellement du fait que l'entreprise n'ait pas à disposition une vision globale marché du travail local : sa rationalité pour faire du recrutement est par conséquent limitée. Cependant, dans certains cas d'internationalisation, les entreprises vont-elles-mêmes être amenées à gérer cette mobilité professionnelle sans passer par des prestataires : on parle alors d'« expatriation ». Quel type de gestion des expatriés mettent en place ces entreprises ?

Comme on peut le lire dans « *La gestion internationale des Ressources Humaines* » (Barabel, 2011, p.9), les firmes multinationales sont amenées, à un moment donné, à s'internationaliser pour diverses raisons : économiques, législatives, culturelles, etc. En parallèle, et pour reprendre une notion abordée en introduction, la GRH va laisser place à la « GIRH » qui se peut se définir comme : « l'ensemble des politiques et instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation (Bournois, Defelix et Retour, 2000 ; cités par Barabel, 2011, avant-propos).

Dans une optique de gestion interne, les problématiques sont parfois bien plus complexes et ne concernent pas juste la fonction de recrutement. C'est pourquoi, depuis les années 1990, en raison de l'augmentation de partenariats internationaux, d'acquisitions... la GIRH a pris un réel tournant. Il est vrai que d'une simple prise en compte de la dimension internationale, il a fallu qu'elle définisse une réelle stratégie mondiale et globale de gestion des expatriés. C'est pourquoi, entre 1990 et 2000, les façons de travailler ont été bouleversées : apparition d'équipes multiculturelles ; informatisation de la fonction RH (mise en place de Système d'Informations de Ressources Humaines, SIRH) ; l'anglais devient la langue de travail autour de projets communs, etc.

Pour réagir face à ces changements structuraux et organisationnels, comment évolue la fonction RH ? Quels impacts sur la GIRH ? (Cf. hiérarchie ci-dessous)



Ce graphique nous aide donc à comprendre de quoi on parle lorsque l'on parle de GIRH, notamment au niveau de son renouvellement d'objectifs. Abordons succinctement quelles vont être les nouvelles prérogatives de la fonction RH à l'international :

- La gestion de carrières : identifier les hauts potentiels ; fidéliser les salariés...

- La gestion de la rémunération : répondre aux attentes du salarié ; veiller à l'équité entre salariés locaux et expatriés...
- La gestion du SIRH : dispositifs de formation ; gestions des départs / retours ; gestion des données administratives...
- La gestion des relations sociales : syndicalisme ; prévention des conflits...
- La gestion du recrutement : trouver les talents ; intégration dans un environnement multiculturel...

Avec l'implémentation d'une GIRH efficace et efficiente, une entreprise multinationale va être en mesure de gérer elle-même ses expatriés à l'international. De la sélection des « candidats » en interne à la gestion des retours. A présent que nous en savons davantage sur la GIRH et sur l'approche des cabinets de recrutement internationaux (CRI), essayons de comparer, au moment de la sélection / du recrutement, les points positifs et négatifs de ces deux façons de procéder :

Recrutement	Aspects positifs	Aspects négatifs
Avec GIRH (interne)	Experts fonctionnels (rémunération...)	Réactivité au besoin
	Suivi quotidien du salarié	Connaissance du marché du travail
	Adéquation salarié / stratégie d'entreprise	
	Connaissance du salarié	
Par CRI (externe)	Procédures standards / validées	Coût (commission sur salaire)
	Sourcing : base de données qualifiée à disposition + veille permanente	Connaissance du secteur du client et du client lui même
	Périmètre géographique de recherche	
	Réactivité, proactivité et qualité	
	Equipes multilingues	

- **Education et projets européens pour la mobilité en Europe**

Pour se démarquer des aspects plutôt économiques et concurrentiels, parlons à présent des dernières parties prenantes à la mobilité internationale en Europe d'un point de vue culturel et associatif. Il s'agit notamment du système éducatif et des projets européens de mobilité à destination des étudiants et des jeunes diplômés en recherche d'emploi.

Concernant l'aspect purement scolaire, écoles et universités créés de plus en plus de partenariats avec des établissements étrangers afin de donner à leurs étudiants davantage d'opportunités d'expériences. C'est le cas de l'*IAE de Grenoble* qui a su créer et développer des partenariats privilégiés avec des universités venant des quatre coins du monde (Brésil, Roumanie, Irlande, Australie...). Comme expliqué dans un article du *Figaro* (2011), pour un étudiant, un séjour linguistique dans le cadre de son cursus universitaire est devenu quasi obligatoire afin de se « bâtir un profil international ». D'après Olivier Rollot (rédacteur de l'article), certaines universités obligent dorénavant leurs étudiants à partir à l'étranger. Pour reprendre ces mots : « A l'image de l'*Essec*, de l'*ESC Grenoble* ou de l'*Euromed*, les périodes de

cours ou de stages à l'étranger sont devenues obligatoires dans les grandes écoles de management, avec des durées qui vont de six mois à un an. »

En parallèle à cette forte « pression » positive de mobilité exercée par les établissements éducatifs nationaux, les programmes européens d'échanges sont plus que jamais d'actualité. Pour citer un exemple que tous les étudiants européens connaissent, Erasmus, créé en 1987 est un programme de mobilité à travers toute l'Europe qui contribue à la réalisation d'un « espace européen de l'enseignement supérieur » et qui poursuit plusieurs objectifs concrets, à savoir (*source : Agence Europe Education/formation*) :

- « l'amélioration de la qualité et le renforcement de la dimension européenne de l'enseignement supérieur. » ;
- « l'accroissement de la mobilité des étudiants et du personnel universitaire. » ;
- « le renforcement de la coopération multilatérale entre établissements d'enseignement supérieur et entre ces derniers et les entreprises. » ;
- la transparence et la reconnaissance des qualifications acquises dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle supérieure en Europe. »



La Commission Européenne, organe parlementaire de l'UE, a elle aussi créée un « portail européen sur la mobilité de l'emploi » nommé EURES (*Cf. carte ci-contre*). Ce dernier a pour vocation d'offrir des informations, des conseils et des services de recrutement et placement respectivement aux travailleurs et aux employeurs, ainsi qu'à tout citoyen européen désireux de tirer profit du principe de la libre circulation des personnes dans UE. Pour avoir un exemple concret, une vidéo est disponible sur *Youtube*, elle explique l'expérience d'une participante au programme « Your first job abroad » (initiative européenne EURES). Cette ex-étudiante lituanienne diplômée en sociologie étant au chômage a pu effectuer un stage de six mois en Italie, près de Venise. Depuis, grâce à la « valeur ajoutée » de son expérience à l'étranger, Krisitna s'est

réorientée professionnellement et travaille actuellement dans un département RH d'une entreprise italienne, *Minerva*. D'autre part, durant la vidéo, le Président de *Minerva*, M. Ruchini, explique que le fait d'avoir Kristina au sein de l'entreprise permet d'être plus à l'écoute d'autres cultures et de nouveaux marchés.

2 – Quelles préconisations et quelles limites au regard de la mobilité professionnelle en Europe ?

A – Les préconisations au regard de la mobilité internationale pour un cabinet de recrutement

D'après l'enseignement tiré de Mme Cécile Desmarais (enseignante à l'IAE de Grenoble), pour recruter, les entreprises utilisent de manière équivalente trois canaux qui sont : les candidatures spontanées (importance spécifique du marché français) ; le réseau (personnel et professionnel) ; le marché (Pôle emploi ; prestataires privés ; annonces). Selon une enquête Ofer (2005, Cf. annexe 7 – Les canaux de recrutement en France), le taux de recours des entreprises aux cabinets de recrutement n'est que de 4,5% (donnée soulignée en rouge). En cumulant les Entreprises de Travail Temporaire (ETT) et les cabinets de recrutements, le pourcentage atteint n'est que de 9,6%, ce qui représente moins d'un recours sur dix de la part des établissements. Ces prestataires ont donc du mal à s'imposer face autres recours possibles notamment en raison du coût économique. De plus, ils ont tendance à être critiqués d'un point de vue éthique. En effet, d'après Jean-François Amadiou, (professeur à l'université Paris 1-Panthéon Sorbonne), « le recrutement est bien souvent irrationnel et discriminatoire » (2013). En ayant à l'esprit ces informations quantitatives et qualitatives plutôt négatives, un problème se pose. Comment un cabinet de recrutement doit-il recruter de nos jours afin d'acquérir une image positive et se faire une réelle place face aux autres recours disponibles sur le marché du recrutement ?

- **L'esprit dans lequel doit se positionner le cabinet de recrutement**

D'après une étude menée par le professeur de l'ESSEC Jean-Luc Cerdin (2001), sur les motivations salariales liées à l'expatriation, le désir de changement professionnel est présent chez 77,7% des cadres. A titre indicatif, la population interrogée était composée de « cadres expatriés toutes zones ». Pour entrer plus en détails, le « podium » des motivations des salariés à l'expatriation se décompose comme ceci :

- 1) Désir de nouvelles expériences (75,3%) : l'idée étant de s'enrichir culturellement ;
- 2) Evolution de carrière (49,8%) : il s'agit d'une promotion future espérée ;
- 3) Meilleures conditions économiques (37,8%) : cela concerne la rémunération essentiellement.

Viennent ensuite, par ordre décroissant, d'autres motivations comme l' « espoir de promotion immédiate », une « insatisfaction liée au pays d'origine » ou encore « échapper à des problèmes personnels. »

On a souvent tendance à dire que l'aspect économique est le premier facteur de motivation, mais comme le démontre cette étude, cet aspect vient se loger seulement au troisième rang des motivations. Il reste cependant important car évoqué par près de quatre personnes sur dix. Face à ces aspirations et motivations salariales liées à l'expatriation, un consultant-recruteur va devoir évaluer les facteurs de motivation les plus importants des candidats. En effet, ce dernier ne peut se permettre d'attirer les candidats sur l'unique élément

« rémunération ». Si c'était le cas, le nouveau salarié ne serait enthousiaste et actif à son travail que sur du court terme et notre client ne serait pas satisfait par son intégration et son comportement au sein de l'établissement.

Un « bon » recruteur, ou du moins un recruteur qui vise avant tout la qualité et la satisfaction des parties prenantes, doit faire preuve d'empathie et se mettre à la place du candidat. Cela reste très difficile du fait que les contacts avec les candidats ne soient pas directs mais téléphoniques. Malgré tout, le recruteur doit mettre en place très rapidement une relation basée sur la confiance facilitant la circulation de l'information.

D'un point de vue plus rationnel, le recruteur va devoir évaluer différents points essentiels (Cf. schéma ci-dessous, page suivante) pour valider le lien opportunité à pourvoir – candidat contacté. On cherche à évaluer si le un candidat prêt ou non à s'expatrier avant de valider son intérêt pour le poste qu'on lui propose.



Pour terminer sur cet axe d'amélioration « Esprit à avoir dans la sélection du bon candidat », il y a une façon de voir les choses bien précise qui peut nous permettre, en tant que cabinet de recrutement, d'apporter une réelle valeur ajoutée auprès du client par rapport à la concurrence. Cette vision vient notamment de mon Manager M. François Gasnier, qui m'a fait une remarque pertinente suite à une question que je lui avais posée durant une recherche de candidats français et italiens pour une opportunité se trouvant en Irlande. Je cite : « pour se distinguer positivement aux yeux du client par la qualité de notre service, on ne va pas rechercher que la compétence métier du candidat. On doit avant tout essayer d'évaluer la réelle motivation du candidat en rapport à l'opportunité d'emploi pour laquelle on le contacte ». L'idée est de valider avec le candidat non seulement son projet professionnel mais aussi de creuser avec lui ses attentes plus personnelles telles que, intérêt culturel pour le pays de relocalisation, volonté d'améliorer ses connaissances linguistiques, connaissance du client et intérêt personnel... Cela va nous permettre de maximiser les chances que le candidat que l'on porte à connaissance du client soit effectivement celui qu'il

recherche, du fait de sa motivation validée en amont. D'un autre côté, il ne faudra bien sûr pas oublier de valider les expériences professionnelles passées du candidat. Si l'on est capable de gérer ces deux aspects, on sera obligatoirement en avance sur la concurrence et en concordance entre projet du candidat et besoin du client.

- **L'organisation interne qu'il est préférable d'adopter**

En plus de cette approche qualitative auprès du candidat, un cabinet de recrutement international doit aussi privilégier, en interne, certains modes de fonctionnement et procédures afin d'être plus réactif et plus à l'écoute du marché.

Les équipes de travail, bien que spécialisées par métier et secteur, doivent plus que jamais travailler en étroite collaboration. Le mot clé à employer ici serait « collaboration », dans la mesure où un recruteur ne doit pas viser un objectif personnel de court terme (placement) mais doit s'inscrire au sein d'un objectif commun de long terme. Pour cela, il ne faut pas hésiter à échanger avec ses collègues en communiquant quelques astuces ou leur proposer des candidats déjà qualifiés qui pourraient pourvoir leurs opportunités.

En formant des équipes de travail spécifiques, la société contribue largement à favoriser les relations intra-entreprises, en créant des réseaux qui permettent d'améliorer les flux d'échanges entre les différentes composantes de l'organisation : chez *Approach People* par exemple, l'objectif est de mettre en place la meilleure communication possible entre Dublin et les bureaux se trouvant hors Irlande.

Si l'on se penche davantage sur l'activité « recrutement à l'international », le cabinet doit être capable de s'adapter aux évolutions et aux modes des marchés en fonction des besoins de l'ensemble de ses clients. En parallèle à des procédures standards stables, la structure du cabinet doit quant à elle être un minimum flexible. A titre d'exemple, dernièrement, un de mes collègues français, Aurèle, a dû recruter des candidats russes pour le marché français. En interne, le fait d'avoir un nouveau consultant parlant russe lui a permis d'avancer très vite dans le processus de recrutement avec le client.

Pour résumer ces points, un cabinet de recrutement doit dans un premier temps privilégier la construction et l'organisation en interne, avant de pouvoir exprimer son savoir-faire sur le marché du recrutement.

Le cabinet doit cependant aussi développer une vision à long terme afin de perdurer sur un marché du recrutement de plus en plus compétitif (exemple du marché français).

C'est ce que nous explique une étude du *Groupe Xerfi* (2012), selon laquelle les cabinets de recrutement vont avoir plusieurs grands défis stratégiques à relever dans les années à venir :

- « Etendre son offre et ses compétences afin de se redéployer au gré des variations conjoncturelles. Elargissement des méthodes, management de transition, formation, coaching, évaluation... » ;
- « Etre réactif et flexible : les professionnels doivent évoluer avec leurs clients. Ces derniers doivent être placés au centre de leurs stratégies, imposant le passage d'une « logique métier » à une « logique client. » Point abordé au sein du paragraphe précédent, avoir une « logique client » tout en accordant de l'importance au candidat ;

- « Impulser de véritables stratégies de marque pour convaincre les non-clients, mieux valoriser son offre et éviter une suicidaire guerre des prix. » ;
- « Gérer ses propres ressources humaines : l'humain est le premier actif des professionnels du recrutement et ces derniers ont parfois tendance à l'oublier. En marge de la rémunération, les conditions de travail, les perspectives d'évolution ou encore la formation doivent s'inscrire dans une volonté globale de conquête et surtout de fidélisation. ».

Un cabinet doit aussi savoir se fixer ses propres limites d'expansion afin de ne pas se « brûler les ailes » en cas de récession de l'activité. A titre d'exemple, John Murat (Managing Director chez *Approach People*) est conscient que son cabinet n'est pas encore en mesure de s'attaquer aux marchés de l'Europe de l'Est. Lorsqu'on lui demande quelles limites se fixe le cabinet actuellement, il répond (Cf. annexe 3) : « On sait par exemple que les pays de l'Europe de l'Est sont très difficiles à aborder dans le mesure où le niveau de vie n'est pas le même qu'en Europe de l'Ouest. Pour avoir un ordre d'idée, en Hongrie, une personne est payée environ quatre fois moins qu'en France, nos candidats n'ont donc pas forcément envie de baisser leur niveau de vie, même si ces opportunités seraient très enrichissantes d'un point de vue personnel. Toutefois, certains pays comme la Pologne émergent tout doucement, les polonais ont même tendance à rentrer chez eux. Mais pour d'autres européens, le niveau de rémunération n'est pas assez intéressant pour envisager une relocalisation. Il en est de même pour nous, cabinet de recrutement, étant donné que nos prestations sont payées à partir de commissions basées sur le salaire. »

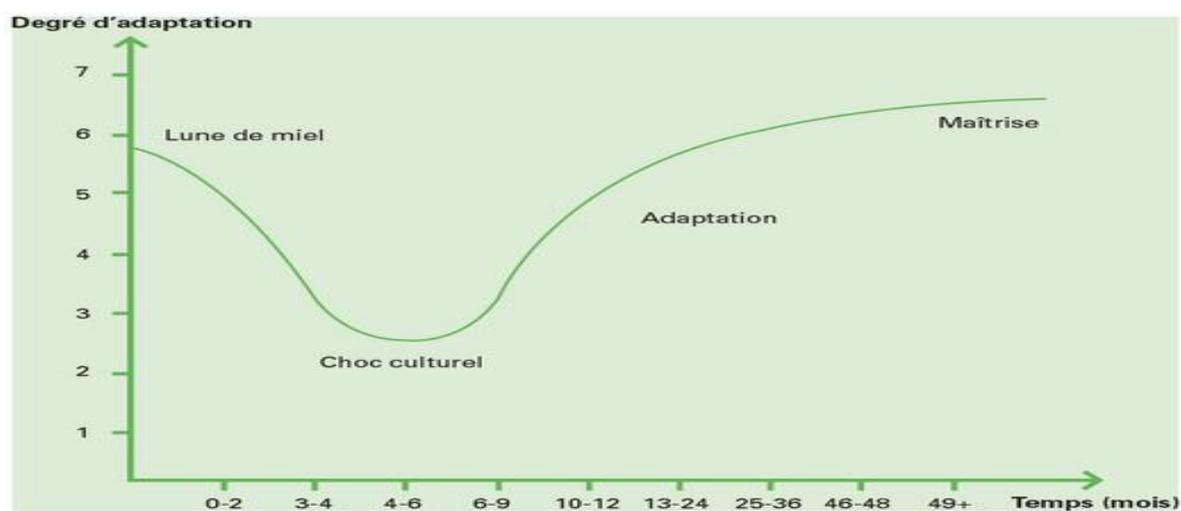
La solution numéro un pour ne pas subir les tendances du marché du recrutement est de communiquer toujours plus auprès des candidats et surtout auprès des clients sur la qualité de la prestation. Raison étant, comme nous l'avons étudié précédemment, que ces clients n'hésitent pas à solliciter les cabinets de recrutement internationaux lorsqu'ils doivent effectuer un recrutement à l'étranger. Le cabinet doit donc communiquer sur sa capacité à satisfaire encore et toujours de nouveaux clients ayant des besoins de plus en plus spécifiques (exemple des indiens venant s'implanter à Barcelone et vice-versa).

B - Les mises en garde par rapport à la mobilité internationale

- **Gérer la mobilité dans son ensemble, pas uniquement le travailleur**

Jean Luc Cerdin nous explique (2012) qu'en raison de la mondialisation, une multitude de postes à l'étranger sont à pourvoir pour les expatriés, ces postes revêtant des « formes multiples ». Premièrement, il peut s'agir de la mutation de l'employé et de sa famille pour une certaine durée ; deuxièmement, la mobilité pendulaire, où le salarié travaille dans un pays étranger la semaine et rejoint sa famille week-end ; la mobilité alternée, alternance de séjours à l'étranger et de séjours dans le pays d'origine, sans la famille. On s'aperçoit que le côté familial est mis en avant dans ces définitions. Il est d'ailleurs important d'avoir à l'esprit que 69% des expatriés être en couples et que 36% d'entre eux ont au moins un enfant (*étude menée par TNS Sofres, mai 2005*).

En conséquence, les entreprises ne peuvent pas se permettre de gérer la mobilité des expatriés sans se soucier de leur entourage. D'autant plus que la famille est une des principales justifications avancées aux refus, réticences ou échecs d'expatriation (Cerdin, 2001, *International Mode d'emploi*). La mobilité internationale ne peut donc pas être gérée d'une manière purement individualisée du salarié mobile géographiquement : il y a aussi des facteurs humains (relationnel, émotionnel, culturel) à prendre en compte. La famille doit donc être partie intégrante du processus de recrutement et de sélection des expatriés. Dans la mesure où il s'agit d'une mutation de l'employé et de sa famille, c'est toute la cellule familiale qui voit son quotidien bouleversé. Cela nécessite un temps d'adaptation plus ou moins long qu'il faut prendre en compte. Durant cette adaptation, si l'expatriation n'est pas un échec immédiat, on peut distinguer des difficultés à changer d'environnement plus ou moins fortes selon la période (Cf. courbe et indications ci-dessous) :



La courbe d'adaptation en U, (Black et Mendenhall, 1989)

- a) « lune de miel » : découverte, fascination, curiosité... ;
- b) « choc culturel » : différence, isolation, crainte... ;
- c) « adaptation » (ou échec) : acceptation, intégration... OU refus et départ ;
- d) Si adaptation, « maîtrise » : prise de recul, assimilation...

Dans le cas où la famille serait intégrante de l'expatriation, il va alors falloir être en mesure de gérer non plus une mais deux mobilités professionnelles. Le mode de gestion du partenaire étant à prédéfinir dans les processus de GIRH propres de l'entreprise.

Au niveau de l'intégration culturelle, Selon Calvez et Lee (2009), « les organisations tentent d'améliorer les compétences interculturelles des expatriés pour diverses raisons, allant du respect des lois par les expatriés à l'image et à la réputation des organisations ». Cependant, les expatriés rencontrent encore et toujours des obstacles culturels importants. Cela explique que bien des expatriations se terminent par un échec à cause du manque de compétences interculturelles. Il n'est en effet pas rare que des cadres ayant une intelligence élevée, de bonnes compétences sociales, une grande maturité et une stabilité émotionnelle élevée s'adaptent mal à un nouvel environnement culturel. Ainsi, un cadre de multinationale, très performant dans son pays d'origine, peut très bien ne pas arriver à

travailler avec les équipes locales, principalement par manque de compétences interculturelles.

Par conséquent, au-delà des compétences techniques et du savoir-faire de l'expatrié, il faut aussi s'assurer de ces compétences sur les plans culturels et émotionnels. Niveau émotionnel, il est préférable qu'il ne soit pas de nature trop stressée ou bien encore qu'il ait une tendance à se fermer sur lui-même lorsqu'il se trouve dans un nouvel environnement de travail. Pour les expatriés « fragiles » émotionnellement, si l'expatriation devait se terminer par un échec, cela comporterait des conséquences indirectes sur le plan psychologique, avec perte de confiance en soi et des conséquences directes pour la carrière.

Même si les échecs ne sont pas monnaie courante, ils représentent des coûts importants, soit des coûts financiers et sociaux pour les organisations comme pour les cadres expatriés. L'entreprise doit donc intégrer l'ensemble de ces aspects dans son processus de GIRH pour ce qui est de la sélection afin de limiter les échecs.

Pour apporter un point de vue purement pratique sur la question, en tant que recruteur, le démarche n'est pas tout à fait la même qu'une gestion de l'expatriation réalisée par l'entreprise. En effet, dans notre rôle d'intermédiaire, nous ne sommes pas en mesure de proposer des aides sur places pour les conjoints ou bien encore les enfants. Nous essayons en revanche de positionner au mieux les candidats selon leurs aspirations professionnelles, la phase d'intégration et d'adaptation devant être gérée par l'entreprise cliente. Il nous est à vrai dire difficile à ce niveau-là d'argumenter avec d'autres éléments que celui financier.

A titre d'exemple personnel, j'ai contacté un candidat brésilien qui était prêt à se relocaliser en Ecosse par rapport à une opportunité d'emploi. Cependant, étant marié et sa femme ayant actuellement un travail au Brésil, il m'a fait comprendre qu'il s'attendait à ce que sa future rémunération soit équivalente au montant de deux rémunérations. La raison étant que sa femme abandonnerait aussi son travail actuel en cas de départ. Cependant, ne pouvant augmenter le salaire proposé, je n'ai pu satisfaire sa demande. En revanche, nos clients peuvent agir face à ce genre de problème en proposant notamment ce que l'on appelle un « relocation package » afin de financer le déplacement et les dépenses initiales. Par la suite, l'entreprise peut aussi s'engager à trouver un travail pour le ou la conjoint(e) et une école pour les enfants.

Dans notre rôle de consultant, nous pouvons cependant effectuer un suivi des candidats, qu'ils soient placés ou non. C'est pourquoi, au sein de notre équipe, notre Manger à mis en place un fichier « suivi des candidats » (Cf. annexe 8 - Suivi des candidats) afin que l'on ait un suivi actif :

- Des candidats placés d'un côté, c'est-à-dire voir comment évolue leur situation personnelle et leur satisfaction au travail ;
- Des candidats non placés de l'autre, afin d'être en mesure de leur proposer à un moment T l'opportunité qu'ils recherchaient si jamais un nouveau poste serait à pourvoir.

- **Les européens sont-ils réellement enclins à la mobilité professionnelle ?**

Le taux chômage de l'UE étant assez élevé (11%, Cf. I – 2 – B – premier point), l'attrait pour la mobilité internationale n'est pas forcément d'actualité car la situation est parfois « critique » dans certains des pays européens. De plus, toujours au sein de l'UE, un jeune de moins de vingt-six ans sur quatre cherche un emploi (06/2013, Euronews). Pour l'Irlande, la Slovaquie, l'Italie, l'Espagne et le Portugal, on attend même un jeune sur deux, avec un pic de 55% de jeunes chômeurs en Grèce (Cf. carte ci-contre - Taux de chômage des - 26ans dans l'UE, 06/2013, Euronews). Les jeunes européens subissent notamment ce que la génération des baby-boomers leur a laissé en héritage, à savoir, crise de l'UEM, baisse de salaire, hausse d'impôt et un resserrement du marché du travail.



Le mois dernier (mai 2013) cependant, les représentants nationaux de l'Allemagne et de la France ont fini par réagir face à ce chômage juvénile très élevé. Une nouvelle vision de l'Europe a été annoncée avec le lancement du "New Deal". Pour aider les jeunes à trouver un emploi, le plan prévoit notamment une enveloppe d'environ six milliards d'euros. Des fonds sont aussi prévus pour la formation notamment en langues dans le but de favoriser la mobilité, en particulier vers l'Allemagne et l'Autriche où des postes sont à pourvoir.

Face à ces problèmes structurels européens, des opportunités sont cependant à pouvoir dans des pays comme l'Allemagne ou bien l'Angleterre. Cependant, on remarque que les jeunes et les européens en règle générale ne sont pas encore assez mobiles pour être en mesure de pourvoir l'ensemble de ces opportunités. A qui la faute ? Certainement pas aux organes européens qui développent de plus en plus de programmes d'échanges (*Erasmus, Leonardo da Vinci, EURES...*) mais plutôt aux travailleurs européens pas encore prêts à s'exporter à l'étranger. A titre d'exemple, pour ce qui est des jeunes italiens, ils ne sont que 38% (Cf. graphique de l'introduction, 2011) à vouloir s'exporter à l'international. Pour ce qui est des expatriés, Cerdin, (2002, cité par Barabel, 2011, p.55), les salariés d'une entreprises ne sont pas tous aussi mobiles les uns que les autres, bien qu'occupant des postes de cadres souvent similaires. Cerdin distinguent notamment les « mobiles inconditionnels » des « mobiles conditionnels » (en fonction des circonstances) mais encore des « non mobiles inconditionnels ». C'est cette dernière catégorie de travailleurs qu'il va être impossible d'exporter. En effet, bien qu'ils aient les compétences requises, ils refusent l'international pour des raisons explicites ou bien personnelles.

Dans l'ensemble, la mobilité des travailleurs dans l'UE reste assez marginale par rapport au cadre dans lequel ils évoluent : libre circulation, droit communautaire européen, etc... C'est pourquoi, la Commission européenne promeut toujours plus la mobilité. Pour elle, une plus grande mobilité de la main-d'œuvre, tant d'un emploi à l'autre (mobilité professionnelle) que dans et entre les divers pays (mobilité géographique), devrait contribuer au progrès économique et social, à un niveau élevé d'emploi et à la réalisation d'un développement équilibré et durable. Elle permet également à l'économie européenne, à l'emploi et à la main-d'œuvre de s'adapter plus souplesment et plus efficacement à l'évolution des circonstances.

Les européens devraient donc tirer profit de cette mobilité qui leur tend les bras sachant que chaque année, entre deux à trois millions d'emplois sont non pourvus dans l'UE. De plus, « 59 % des individus qui se déplacent alors qu'ils sont sans emploi en trouvent un dans l'année, en comparaison à 35 % de ceux qui restent dans leur pays » (*source EURES, date N.C*).

Pour les raisons abordées précédemment et en guise de conclusion à cette partie, L'Europe offre donc des possibilités professionnelles énormes à quiconque souhaite se déplacer à l'étranger. Reste à présent aux travailleurs de s'en donner les moyens... Des intéressés ???

CONCLUSION

Avant de conclure sur ce mémoire professionnel, rappelons tout d'abord qu'elle était notre problématique de départ. Il s'agissait d'étudier quelles approches développent les cabinets de recrutement aujourd'hui pour faire en sorte de favoriser la mobilité professionnelle en Europe.

Afin d'étudier le problème concrètement, nous avons dans un premier temps abordé et décrit les caractéristiques de la « mobilité professionnelle » à partir d'un cas de cabinet de recrutement. Puis nous avons pris du recul par rapport sur cette situation afin d'étudier le problème dans son contexte global. C'est-à-dire les parties prenantes, le cadre institutionnel et réglementaire, les axes d'améliorations à considérer, les mises en garde au regard de la mobilité internationale.

Il en est ressorti de cette étude que l'activité de recrutement à l'international est très complexe à gérer. A contrario d'un cabinet de recrutement local, elle englobe en effet des aspects critiques tels que suivre les flux internationaux ou encore répondre aux problématiques des multinationales. C'est pourquoi, pour du recrutement de profils internationaux, il va falloir implémenter une vision globale du marché européen tout en ayant des outils de recherches spécifiques à disposition. La base de données interne doit être qualifiée, mise à jour quotidiennement et divisée entre les différents bureaux internationaux. D'autre part, les consultants, de type multilingue, doivent faire preuve de proactivité (sourcing), de collaboration (communication), de réactivité (pour le client) et d'empathie (au regard du candidat). Outre le fait de bien intégrer le besoin du client, ceux-ci doivent également évaluer les aspirations professionnelles du candidat et sa motivation à s'expatrier.

En externe, la situation du marché du travail n'est cependant pas des plus optimistes en Europe. En effet, lorsqu'on sait que 5,9% de la population des Etats-Unis a migré d'un Etat à l'autre en 1999, seulement 1,2% de la population de l'UE a migré d'une région à une autre sur la même année.

Face à cet état « statique » des européens, l'Europe offre à ses ressortissants nationaux de plus en plus de possibilités de se déplacer hors des frontières nationales. En effet, comme nous avons pu le voir, grâce à des programmes d'études étudiants comme Erasmus ou bien professionnels comme le réseau EURES, la mobilité intra-européenne augmente tout doucement, mais sûrement. Les jeunes (-26ans) étudiants ou nouveaux diplômés sont en effet les plus à même de s'exporter pour des raisons professionnelles et sur une durée indéterminée. A titre d'exemple, en 2011, 84% des jeunes islandais étaient prêt à vouloir partir à l'étranger pour une expérience professionnelle, cette donnée s'élevant à 74% pour la Belgique. Les nouvelles générations de travailleurs européens ont donc bien compris que le fait de s'exporter à l'étranger n'augmente pas seulement leur possibilité de faire carrière : il s'agit là d'un excellent enrichissement personnel (social, culturel et linguistique).

Pour revenir sur le marché du recrutement, l'enjeu actuel est alors considérable car la demande de mobilité internationale ne fait qu'augmenter. Il est vrai qu'en raison des flux d'échanges de plus en plus rapides et globaux, les personnes mobiles veulent davantage participer à cette dynamique des marchés en Europe.

Du côté des clients maintenant, le recours à la prestation auprès de cabinets de recrutement internationaux se généralise pour diverses raisons. D'un point de vue concurrentiel, certains cabinets locaux ne sont plus en mesure de répondre aux besoins du client en fonction d'une vision limitée du marché du travail. Leur rationalité opérationnelle se voit alors limitée. Deuxième raison, liée à la première, certains marchés nationaux en croissance permanente (comme l'IT au Royaume-Uni par exemple) ne trouvent plus de profils compétents et formés sur leur territoire. C'est pourquoi ses entreprises nationales se tournent vers l'étranger, cherchant alors des profils multilingues en vue de créer un environnement multiculturel. Enfin, les grandes multinationales ouvrent toujours en encore des bureaux de partout dans le monde et leur méconnaissance des marchés locaux les incitent à passer pas des cabinets de recrutement internationaux. Ces derniers, dans ce cas de figure, sont considérés comme des experts dans leur domaine du client.

Avec sa connaissance des marchés du travail et sa vision externe sur le marché européen, un cabinet de recrutement international peut subvenir à ces différentes situations. Le cabinet de recrutement développe alors une démarche concrète et de qualité permettant de subvenir à ces besoins toujours plus spécifiques.

Pour conclure sur le marché du recrutement, le fait de se spécialiser des profils à l'international est source de croissance continue. En effet, cette demande venant de grandes multinationales européennes, voire mondiales, procure des relais de croissance par les clients eux-mêmes.

Le fait de migrer vers d'autres pays, source de profonds changements à l'origine pour les travailleurs, donne accès à de nouveaux horizons personnels. Le contact avec une nouvelle culture est quotidien, l'occasion d'apprendre une nouvelle langue est idéale, le fait de pouvoir travailler ou étudier avec des personnes de différents milieux est une chance, pouvoir échanger des idées et comparer des expériences reste unique et inoubliable. On en oublierait presque qu'un jour, il faudra songer à revenir aux sources (son pays d'origine) afin de se construire une situation professionnelle et personnelle stables sur du long terme.

Ce sujet sur le « retour d'expatriation » a très récemment été abordé par un communiqué de presse d'*Approach People* (Cf. annexe 9 – *Communiqué de presse*). Comme le souligne à juste titre le directeur des opérations M. John Murat, la plupart des professionnels placés « ne sont pas dans l'optique de rester à l'étranger. L'expatriation représente pour eux une étape dans leur projet de vie. Beaucoup de candidats reviennent vers nous quelques années après leur départ pour aborder la possibilité de rentrer. » L'expatriation est principalement une des conséquences de la mondialisation et de la globalisation des échanges, mais en aucun cas une fin en soi. Dans l'article, ces propos sont confirmés par Christophe Guérin qui explique qu'« après 4 ans passés en Irlande, j'ai senti qu'il était temps de rentrer en France. L'éloignement de la famille et des amis ainsi que la volonté de faire des projets à plus long terme m'ont poussé à revenir sur Paris. »

En conclusion, tout expatrié souhaitant revenir devra prendre le temps de préparer son retour (démarches administratives à l'arrivée). Il faut aussi prévoir des activités les premiers temps pour rester dans une bonne dynamique suite à l'expatriation. Mais comme l'indique à juste titre l'intitulé du communiqué de presse, il est dans l'intérêt des travailleurs européens de partir à l'étranger, pour ensuite mieux revenir dans leur pays d'origine. A bon entendeur !

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
I – EXEMPLE DE CABINET DE RECRUTEMENT INTERNATIONAL ET L’ENJEU AUTOUR DE LA MOBILITE INTERNATIONALE EN EUROPE	3
1 – LA SOCIETE <i>APPROACH PEOPLE RECRUITMENT</i>	3
A – <i>Evolution du cabinet et organisation actuelle</i>	3
• Origines et évolution	3
• Aujourd’hui, quelle structure ? Quel mode de management ? Quelle communication en interne ?	4
B – <i>Politique et axes stratégiques du cabinet</i>	6
• La stratégie de départ et ses résultats	6
• Situation actuelle	6
• Axes stratégiques de développement à l’international	7
C – <i>Quelles vision et démarche du recrutement chez Approach People ?</i>	8
• La vision d’ <i>Approach People</i> au regard du recrutement	8
• Quelle démarche de recrutement ?	9
2 – LA MOBILITE PROFESSIONNELLE EN EUROPE, UN ENJEU DE TAILLE	11
A – <i>Les caractéristiques de la mobilité internationale en Europe</i>	11
• Mobilité professionnelle, de quoi parle-t-on exactement ?	11
• Les types de mobilité et leur évolution	11
• La situation actuelle de la mobilité européenne au travail	14
B – <i>L’enjeu pour un cabinet de recrutement – être capable d’intégrer et de gérer la mobilité professionnelle</i>	15
• Quel intérêt pour un cabinet de recrutement d’intégrer la mobilité dans son Business Model ?	15
• Quelle organisation afin d’optimiser la gestion de la mobilité internationale ?	17
• Quelle valeur le cabinet de recrutement peut-il apporter ?	18
II – PRISE DE RECUL PAR RAPPORT A LA PROBLEMATIQUE, LE CONTEXTE INTERNATIONAL, LES PRECONISATIONS ET LES LIMITES	20
1 – QUELLES SONT LES PARTIES PRENANTES A LA MOBILITE INTERNATIONALE AU TRAVAIL EN EUROPE ?	20
A – <i>Les autorités nationales et supranationales</i>	20
• Ouverture des frontières nationales en Europe	20
• L’Espace Schengen, espace de libre circulation des travailleurs européens	22
B – <i>La concurrence sur le marché du recrutement</i>	24
• Cas d’un concurrent d’envergure européenne et internationale	25
• Cas de concurrence sur le territoire français	27
• Cas de concurrent sur le marché de la mobilité internationale	28
C – <i>Les autres Parties Prenantes</i>	29
• Pour les entreprises multinationales, la GIRH	30
• Education et projets européens pour la mobilité en Europe	31
2 – QUELLES PRECONISATIONS ET QUELLES LIMITES AU REGARD DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE EN EUROPE ?	33
A – <i>Les préconisations au regard de la mobilité internationale pour un cabinet de recrutement</i>	33
• L’esprit dans lequel doit se positionner le cabinet de recrutement	33
• L’organisation interne qu’il est préférable d’adopter	35
B – <i>Les mises en garde par rapport à la mobilité internationale</i>	36
• Gérer la mobilité dans son ensemble, pas uniquement le travailleur	36
• Les européens sont-ils réellement enclins à la mobilité professionnelle ?	39
CONCLUSION	41

Annexe 1 - Brochure du cabinet de recrutement

Approach People Recruitment

(Brochure remise par le responsable communication, Mlle Marie Malzieu)



TABLE OF CONTENT

About Approach People

P 1

Examples of what we do

P 2

The values that markedly demonstrate our difference

P 3

How we cherry-pick our candidates

P 4

Why we are international recruitment specialists

P 5

Our expertise per country

P 6

Sales recruitment

P 7

Marketing recruitment

P 7

Finance recruitment

P 8

Accountancy recruitment

P 8

Business Support recruitment

P 9

IT recruitment

P 9

Contact us

P 10

THINK BIG

WE ARE A KEY PARTNER TO MANY OF THE TOP 50 BLUE CHIP COMPANIES IN THE WORLD. THIS IS A TRUE TESTAMENT TO OUR PROFESSIONALISM AND THE QUALITY OF OUR SERVICES.

INTERNATIONAL SPECIALISTS

Approach People Recruitment was first established in 2000 and since then has become a leader in international recruitment. Our wealth of wide-ranging experience in specialized and multilingual recruitment allows us to offer the right and uniquely tailored solution to each employer, whatever their recruitment requirements. We combine our expertise in international recruitment with our deep understanding of the European markets and we harness this effectively in order to develop customised HR solutions for each of our clients. We, at Approach People, above all else, are committed to delivering service excellence and our quality driven and efficient service has already satisfied many of the World's leading multinational companies.

PROACTIVITY AND EFFICIENCY

All of our recruitment consultants possess invaluable market insight and a deep understanding of their respective fields. Their wealth of experience means that they are able to focus on providing realistic and reactive recruitment solutions, specific to each client's needs and corporate culture, which adds value to their overall specialist recruitment experience.

LANGUAGE SOLUTIONS

Our long-standing experience in multilingual recruitment means that our candidates are not only highly skilled in their specific fields, but many are also native French, German, English, Spanish, Italian, Portuguese, Dutch, Flemish, Asian, Nordic and other Eastern European languages.

WITH YOU, EVERYWHERE

Building on our success, we now operate in the majority of Western European countries via our offices in Paris, Lyon, Dublin, Barcelona and Geneva. They enable us to have a good overview of the different labor markets and make us the right recruitment partner to work with.

We can assist you in all European countries you have a presence in. Instead of having to work with different consultancies, you can count on only one to promote your company and fill your open roles.

We recruit junior and senior profiles in the following sectors:
Financial services with clients such as Citibank, Canada Life and Generali.
Fashion and Luxury with companies like Zara, Ferragamo and Cartier
Technology where we work for Apple, IBM, VMware, BMC and McAfee
Pharmaceutical with multinationals like Novartis, Alcon or Baxter Bioscience
FMCG where we recruit for Adidas, and Nestlé
Engineering where we partner with Bombardier, Epsil and Premier Farnell



WESTERN UNION

We recruit sales and marketing professionals for Western Union all across Europe. France, Germany and Netherlands are the countries where we are the most active.

BMG

BMG is a Kodak and HP licenced partner. We are their exclusive recruitment partner in Europe. We helped them to set up their European headquarters in Barcelona and recruited their sales, customer service and supply chain specialists.

AXA

Axa is a leader in insurance services across Europe with many requirements for sales, marketing and insurance professionals. We assist them in various locations such as Ireland and France.

LANCEL

We are the exclusive recruitment partner of Elizabeth Arden. Our consultants recruit for all functions across Europe.

BE COMMITTED

APPROACH PEOPLE RECRUITMENT HAS STRONG BUSINESS ETHICS. OUR CORE VALUES GUIDE OUR DECISION MAKING AND MARKEDLY DEMONSTRATE OUR DIFFERENCE. OUR RECRUITERS ARE COMMITTED TO RESPECT AND LIVE THESE VALUES TO THE FULLEST.

PROMOTE AN INTERNATIONAL MOBILITY

Our consultants have access to a database of 300,000 multilingual candidates which is shared across all of the European countries in which we operate. As we believe that international mobility can offer great career opportunities, we contact these candidates according to their skills, previous experiences and qualifications and not according to their current location.

Should a candidate be required to relocate, the recruiter guides him through the recruitment process and provides tailored support to make his relocation as smooth as possible.

DELIVER A QUALITY DRIVEN SERVICE

We are constantly striving to improve and develop our range of services in order to provide our clients with the best HR solutions. We follow a strict recruitment procedure to ensure that only candidates of the highest-quality are presented to our clients.

Each account manager closely monitors the progress of the recruitment process throughout, effectively reviews performance at every step and keeps the client updated regularly.

VALUE OUR CANDIDATES' EXPECTATIONS

We take into consideration each candidate's expectations and career path. We try to find employment opportunities that correspond to a candidate's profile and to provide them with interesting career opportunities, both in terms of the position and progression potential.

We aim to build long-term relationships between our clients and candidates and moreover, our objective is to offer each candidate the chance to work in a company with whom they share values and philosophy.

SELECT THE BEST

APPROACH PEOPLE BELIEVES IN DRIVING A TRANSPARENT RECRUITMENT PROCESS, WHICH ENABLES OUR CLIENTS TO HAVE THE ASSURANCE OF THE QUALITY OF OUR SERVICES. A 4 STEP PROCESS FOR CANDIDATE SELECTION HAS BEEN SET UP AND IS FOLLOWED BY ALL OF OUR RECRUITERS. DISCOVER WHAT QUALITY MEANS TO US.





THINK GLOBAL

WHAT MAKES OUR DIFFERENCE ?

■ A UNIQUE DATABASE OF MORE THAN MULTILINGUAL 200 000 CANDIDATES

Our database is common to our five offices. Therefore, candidates' details are available to all consultants, wherever they are. This makes it quicker and easier for our consultants to find and contact candidates everywhere in Europe. We focus on skills and experience and direct our searches toward finding the best matches for your role, whatever their location is.

■ INTERNATIONAL SPECIALISTS

We provide permanent staffing resources to companies in Ireland & the UK, France, Switzerland, the Netherlands, Spain and Germany primarily. We also cover other countries based on our clients needs.

We have been the recruitment partner to many foreign companies that set up in Europe. Hiring the best professionals to develop the business is an essential component for success. Strong knowledge and a deep understanding of the local markets are needed to understand the differences in the skills, experience and educational background. We guide our clients and help them write the job description of each opening they have. Having insights enables our clients to better understand what they are looking for and the issues they might be confronted with. We can also provide help and information for matters such as salaries, contracts and locations for offices, which are key in the decision making process.

Our 60 consultants speak at least two languages each. Their knowledge of specific European countries as well as their language skills enable them to quickly spot, select and convince the professionals who best fit the profile.

■ A DEDICATED ACCOUNT MANAGER TO WORK WITH

No need to be in contact with several people regarding your recruitment projects in different countries. When you start working with Approach People, we assign an account manager who will be your only point of contact, regardless of the multiple locations of the positions. He will be the one in charge of briefing a team on your company and your needs. Simplicity and efficiency are the cornerstones to our success.

APPROACH PEOPLE RECRUITMENT DOES INTERNATIONAL RECRUITMENT AND DOES IT WELL.

60 MULTILINGUAL CONSULTANTS RECRUITING THE VERY BEST CANDIDATES FOR YOUR BUSINESS.

STRONG INSIGHTS AND DEEP KNOWLEDGE OF THE LOCAL LABOR MARKETS .



SALES

The Approach People sales division supports companies who are looking to recruit talented multilingual sales candidates. The positions that we service are based across Europe and involve the recruitment of qualified sales candidates who have a proven track record of success in selling both products and services into SMB, Corporate and Government clients within the technology, e-commerce, financial and educational industries.

Our recruiters stringently screen every candidate to be sure of their motivations and interest in the position that we have on offer. We also take into account each candidate's ambitions and unique experience in order to select the candidates that would be most suitable for your business.

OUR AREAS OF EXPERTISE:

- Field Sales Management
- Telesales/Telemarketing
- Account Management
- Business Development
- Channel Management
- Sales Management

THE ROLES WE RECRUIT FOR:

Inside Sales Executive	Field Account Manager	Field Business Developer
Account Manager	Government Account Manager	Pre Sales Executive
Channel Sales Executive	Sales Supervisor	Business Developer Manager
Key Account Manager	Telesales Manager	Retail Sales
Business Developer	Sales Director	Online Sales Executive

MARKETING

The Approach People marketing division provides an effective and quality driven service for our clients' recruitment processes in Europe. Due to our success, we are partnered with many leading Social and Online Media Multinationals who are looking to recruit talented multilingual marketing candidates. Approach People Recruitment's support with your Marketing recruitment requirements means that you can appoint with confidence, knowing that every consultant is dedicated to ensuring you have the right people at the right time.

OUR AREAS OF EXPERTISE:

- Online Marketing
- Offline Marketing
- Interactive Media
- Branding
- Market Research
- Advertising
- Communication
- Public Relations

THE ROLES WE RECRUIT FOR:

SEO/SEM Analyst	Market Research	Product Development
Brand and Campaign Management	Advertising Operations Executive	Product Marketing
Production Artists	Marketing Communications	Public Relations
Category Management	Online Marketing Director	Indirect and Direct Online Sales
Strategy and Planning	Online Marketing Executive	Online Marketing Executive

FINANCE

When it comes to recruiting accountancy and finance professionals, look no further than Approach People. With more than 10 years experience in Banking, Financial Services and Insurance, we attract, select and retain the best candidates on the market. We have long lasting partnerships with some of the largest companies. Furthermore, with many of the consultants in our Finance division having direct industry experience, we are in a unique position to fulfil our clients' requirements in a prompt and professional manner.

OUR AREAS OF EXPERTISE:

- Financial Services
- Banking
- Audit
- Fund Services
- Insurance

THE ROLES WE RECRUIT FOR:

Shareholder Services	Pricing	Claims
Transfer Agency	Corporate Actions	Underwriting
Compliance	Business Analysts	Actuary
Custody	Financial Reporting Project	Settlements
Trustee	Management / Vice-President	Reconciliation
Stock Broking	Client Services	

ACCOUNTANCY

We are experts in the field of permanent and temporary accountancy roles. We place candidates in a wide range of sectors such as FMGC, Industry, Pharmaceutical, Fashion and Retail, Technology or Financial Services. All our consultants have a strong experience recruiting accountancy professionals for large corporations in Europe.

OUR AREAS OF EXPERTISE:

- Taxation
- Credit Management
- General Accounting
- Financial Analysis
- Management
- Audit

THE ROLES WE RECRUIT FOR:

Accounts Payable	Credit Controller	Financial Controller
Tax Specialist	Auditor	Financial Analyst
Accounts Receivable	Qualified Accountant	Financial Accountant
Accounts Assistant	Assistant Accountant	Financial Director / CFO
Payroll Administrator	Manager	

BUSINESS SUPPORT

Business support functions are integral to the success of every company. Having on board skilled and efficient staff can make the difference in terms of competitive advantage and productivity. That's why we are committed to delivering a high level of service and by making the most of our recruiters' knowledge and experience in this sector, we are able to find the right fit for your business again and again.

Our business support team services clients in a variety of sectors including medical, technology, finance, hospitality, and FMCG. All of these positions require fluency in English and at least one other European language.

OUR AREAS OF EXPERTISE:

- Technical Support level 1,2,3
- Customer Service B2B & B2C
- Human Resources/ Recruitment and Payroll
- Supply Chain & Logistics

THE ROLES WE RECRUIT FOR:

Customer service representative	Order Management Executive
Customer Service Manager	Client Account Manager
Technical Support – level 1,2,3	Bilingual Administrator/Secretary
Collections Executive / Team Leader	Human Resources Administrator
Logistics / Supply Chain Manager	Data Entry Administrator

TECHNOLOGY

Approach People Recruitment has been providing professional IT recruitment services to some of the world's leading technology companies in Europe since 2000. We are a key partner to most of the top 50 blue chip companies covering a variety of specialised areas including outsourcing support centres, software editors, e-commerce solutions, gaming companies, hardware manufacturers, social networking, online marketing, telecommunications companies and online gambling. We combine in-depth IT technical knowledge with HR skills in order to provide you with the best candidates available on the market.

OUR AREAS OF EXPERTISE:

- Multilingual Technical Support functions
- Software Development Operations
- Business Intelligence
- Project Management
- ERP Consultancy
- Web Development Services

THE ROLES WE RECRUIT FOR:

Junior / Senior Technical Support Representatives	Project Managers
Systems / Network Administrators	Business Analysts
Software Developers - Java, C++, C, VB, .Net	Technical Consultants
Database Administrators/ Developers	QA / Software Testers
Web / Multimedia Developers	ERP Professionals - SAP, JD Edwards

CONTACT US

Ireland - Headquarters

Brian Fairbrother
Business Development Manager
T: +353 (0)1 400 35 03
brian@approachpeople.com

Kate Mc Guinness
Recruitment Manager
T: +353 (0)1 400 35 09
kate@approachpeople.com

Brendan Carrigan
Team Leader - Finance Division
T: +353 (0)1 400 35 14
brendan@approachpeople.com

France

Coralie Girard Claudon
Recruitment Manager - Paris
T: +33 (0)1 78 42 35 66
coralie@approachpeople.com

Vincent Furlan
Recruitment Manager - Dublin
T: +353 (0)1 400 35 26
vincent.furlan@approachpeople.com

Switzerland

Eddy Guinet
Directeur Général
T: +41 (0)2 27 47 75 72
eddy@approachpeople.com

Netherlands

Tiago Soares
Business Developer
T: +33 (0)1 78 42 35 66
coralie@approachpeople.com

Germany / UK / Spain & rest of Europe

John Murat
Operations Director
T: +353 (0)1 400 35 01
john@approachpeople.com

Technology

François Gasnier
Recruitment Manager
T: +33 (0)1 400 35 48
francois@approachpeople.com

General Queries

T: +353 (0)1 400 35 00
clients@approachpeople.com

Approach People Recruitment
Quantum House
Temple Road
Blackrock
Co. Dublin
Ireland

+353 (0)1 400 35 00

clients@approachpeople.com

www.approachpeople.com



Approach People 
Recruitment

Annexe 2 - Organigramme d'Approach People Recruitment

(Organigramme remis par la Responsable des RH, Mlle Julie Marques-Pereira)



Annexe 3 - Interview de M. Laurent Girard-Claudon, Managing Director

J'ai réalisé cette interview le 07/06/2013 afin de mieux comprendre quelle était la vision d'Approach People Recruitment au regard de la mobilité internationale. D'autre part, il était aussi question d'aborder les aspects stratégiques actuels et à venir du cabinet.

Pourquoi avoir fait le choix de jouer un rôle majeur au regard de la mobilité internationale ?

« On moment où nous avons commencé notre activité, on pouvait parler de tendance générale au regard de l'internationalisation. Cela nous a donné l'idée d'intervenir au niveau de ces flux d'échanges au niveau européen en essayant d'en tirer profit. Puis avec l'arrivée de l'euro, la mobilité hors des frontières nationales a été facilitée car on avait les mêmes repères économiques de partout. Notamment avec la disparition des fluctuations monétaires, les personnes se sentaient plus à l'aise pour partir à l'étranger. D'autre part, il y a eu un énorme développement des lignes aériennes qui a facilité les déplacements humains avec des prix de billets d'avion cassés par quatre souvent. Enfin, au niveau de la communication, le téléphone et internet sont arrivés au même moment, permettant d'être joints même à l'étranger et à tout moment. De plus, l'échange entre entreprises et employés n'est plus physique mais toutes les démarches ont lieu en ligne, comme le fait de postuler à une offre en déposant tout simplement son CV. C'est pourquoi, en ayant à l'esprit tous ces aspects, nous avons décidé de participer à cette internationalisation des flux et surtout des échanges humains. On parle de mobilité internationale car de nos jours, même des centres entiers d'entreprises se déplacent pour des raisons stratégiques. En Europe, on pourrait qualifier cette situation d'Erasmus professionnel. »

Comment qualifieriez-vous votre cabinet de recrutement au regard de l'évolution de la mobilité internationale européenne ?

« A la base, notre expansion a été très lente, brique par brique, en commençant par l'Irlande, puis la France, etc. L'idée étant d'acquérir un certain savoir-faire en recrutement, de la valider sur un territoire ou un secteur donné, et d'étendre ce savoir-faire. On étend notre champ d'action quand ça marche, sinon on revient en arrière : on se base sur la sureté avant tout. Mais il y aura toujours possibilité de rebondir sur un échec. Au niveau du Luxembourg notamment, avec le marché financier et les SICAV, nous avons eu énormément de demandes pendant deux ans puis la crise économique est arrivée mettant un terme à notre activité au Luxembourg. Malgré tout, maintenant que l'on s'est familiarisé avec le marché luxembourgeois, on pourrait y retourner plus facilement en cas de nouvelles opportunités concrètes.

On a toujours essayé d'évoluer en fonction de la mode des marchés. Pour prendre l'exemple de la Suisse, l'enjeu était d'apporter un nouveau regard face à la vision purement locale des

cabinets de recrutement suisses. Les cabinets se disputaient en effet entre eux le même vivier permanent de candidats nationaux. La conséquence en a été une augmentation des rémunérations de la part de leurs clients afin d'attirer les candidats les plus compétents. En proposant une main d'œuvre étrangère de qualité et bon marché, tel que les français, *Approach People* a permis au client d'y trouver son compte, de même pour le candidat, bien mieux payé qu'en France. Pour ce qui est de l'Espagne en revanche, même si l'enjeu était moins important du fait de la crise nationale sur le marché du travail, nous avons répondu à une demande locale grâce à notre base de données européenne. »

Quelle approche faites-vous de la mobilité internationale ? Comment faites-vous en sorte de la valoriser ?

« En tant que recruteurs, nous nous mettons dans la peau du candidat et nous considérons cette mobilité professionnelle comme une expérience personnelle on ne peut plus enrichissante. Avec notre activité, nous voulons être un réel participant dans la construction de carrière professionnelle internationale de nos candidats. Nous considérons qu'il s'agit d'un tremplin de carrière considérable pour eux. Aujourd'hui, sur un CV, un recruteur d'entreprise ne regarde plus seulement le niveau d'anglais mais cherche aussi une voire plusieurs expériences à l'international. »

Pour participer et favoriser cette mobilité professionnelle, nous répondons à des projets d'entreprises concrets pour lesquels ces mêmes entreprises ne sont pas en mesure de répondre. A titre d'exemple, faire venir un russe en Irlande. Il nous faut alors trouver les personnes prêtes à partir tout en anticipant leurs questions et inquiétudes telles que : quel est le coût de la vie ? Comment ça se passe au niveau des retraites ?

En ayant en interne des gens qui sont originaires du même pays que le candidat ou du moins ont un bagage linguistique correspondant à celui du candidat, on apporte une réelle crédibilité. In fine, le candidat va se trouver des similitudes avec le recruteur et se dire que si le recruteur a été en mesure de s'exporter à l'étranger, lui aussi peut en être capable ? Le recruteur lui apporte aussi une prise de recul par rapport à ses propres expériences professionnelles, le rassurant pour les démarches concernant la mobilité. »

Quels sont aujourd'hui les atouts d'APR au regard de l'enjeu sur la mobilité internationale ?

« Notre capacité à répondre aux besoins d'importants clients très rapidement tout en apportant le côté qualité du fait de notre expertise. Dis-toi que même une entreprise comme *Apple* avec toutes les annonces postées en ligne et toutes les candidatures reçues du monde entier n'arrive pas à trouver les « perles rares » recherchées. C'est pourquoi ils font appel à nous car nous avons leur confiance à ce niveau-là.

En parallèle, côté candidats, on va réellement les guider tout au long du processus en tant qu'intermédiaire de confiance. Cela augmentera leurs chances d'embauche et favorisera leur intégration. Le candidat sera aussi amené à nous communiquer certaines informations délicates tels que, souhait d'évolution professionnelle sur du court terme, attente d'un enfant, etc. Informations qu'il n'aurait pas directement communiquées à l'entreprise. Notre rôle est alors d'en informer le client et de trouver des compromis dans la mesure du possible.

Le point fort de nos consultants recruteurs se trouve dans leur capacité à valider des CV de qualité. On est sûr de ce que l'on envoie au client et on minimise les risques d'erreur. L'important est d'être rapide, d'être capable de communiquer en plusieurs langues et d'être en contact permanent avec les clients et les candidats.

Nous nous basons avant tout sur nos réussites auprès de très grands clients. Cette reconnaissance et satisfaction du client nous donne de la crédibilité sur le marché du recrutement mais aussi auprès d'autres potentiels clients.

Cela explique notamment qu'à une certaine période nous avons été interviewés à maintes reprises par des chaînes et journaux internationaux. Nous participons donc activement à la mobilité internationale afin que les professionnels puissent continuer à s'exporter. »

Pour un cabinet de recrutement, est-il utile et nécessaire de s'installer à l'étranger, c'est-à-dire à proximité des clients et candidats, afin de maximiser son activité ?

« La bonne solution selon *Approach People* est d'avoir un siège stratégique permanent, Dublin pour notre cas, puis de créer des bureaux locaux afin de former une holding. Avec l'ouverture de bureaux à l'étranger, il y a derrière un aspect très stratégique, c'est-à-dire être très opérationnel et à l'écoute du marché local tout en assurant une certaine proximité géographique avec nos clients et candidats.

Toutefois, il n'est pas forcément nécessaire d'être proche physiquement pour être connu et renommé. Le bouche à oreille et l'image du cabinet ont leur rôle à jouer à ce niveau-là. Prenons un exemple concret qui nous concerne. Le secteur du luxe étant assez fermé, c'est un milieu difficile à intégrer pour des prestataires comme nous. Si l'on regarde à Paris, le fait d'avoir su placer des candidats chez *Vuitton* nous donne une certaine image de marque dans le secteur concerné. Lorsque les concurrents de *Vuitton* apprennent en se renseignant que l'entreprise passe par nous pour ses recrutements, ils se disent alors qu'*Approach People* est aussi en mesure de répondre à leurs besoins spécifiques. »

Quel regard de la GIRH (Gestion Internationale des Ressources Humaines) ?

« Auparavant, il y a maintenant plus d'une dizaine d'années, la mobilité internationale touchait essentiellement des grandes entreprises multinationales avec la mise en place de contrats locaux pour les expatriés. Il ne s'agissait alors que d'une relocalisation temporaire gérée par l'entreprise en interne.

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus grandes et leurs clients sont eux aussi originaires du monde entier. Le fait que le marché ne soit plus local augmente énormément la problématique de gestion de ces profils internationaux.

Pour faciliter cette gestion, ces entreprises multinationales tendent à former un siège social qui regroupe toutes les fonctions, afin d'avoir un seul et unique endroit stratégique. Nous avons comme exemple *Google* qui, pour l'Europe, a fait le choix de s'implanter à Dublin. L'idée est aussi d'avoir un siège social multilingue plutôt que d'être composé en une multitude d'entités spécialisées par langue dans chaque pays. Les entreprises ont tout à y gagner : une seule et unique fiscalité, des économies d'échelle, etc.

Malgré tout, pour ce qui est du recrutement, si une multinationale crée en interne une nouvelle position spécifique à un marché étranger inconnu, la tâche se complique

davantage. En effet, le fait d'avoir à chercher et trouver des personnes qui parlent la langue n'est pas le métier de base de l'entreprise et même avec une GIRH développée l'expertise est souvent limitée. D'autre part, une entreprise ne peut se permettre de créer en interne des divisions de recrutement spécialisées, recrutements d'italiens, de turques, etc. en fonction de l'évolution des marchés car les postes et les pays concernés changent à chaque fois. Nous pouvons alors apporter des solutions concrètes et personnalisées à cette problématique soulevée à l'instant.

Niveau stratégique, quels sont les objectifs actuels d'APR ? Futurs ?

« En interne, d'ici fin 2014, nous prévoyons de doubler notre effectif dans l'optique de répondre à une demande client en croissance permanente.

En externe, grâce à nos business developers, on avance doucement mais sûrement vers d'autres marchés européens. En effet, en se basant toujours sur notre expertise, nous sommes en train de développer des marchés tels que le Hollande ou bien encore l'Angleterre. Il s'agit là de marchés très compétitifs mais où la demande candidats multilingues est exploitable auprès de nombreux clients potentiels.

Mais il y a cependant un nouveau type de demande auquel on ne s'attendait pas du tout ces derniers temps. Il s'agit de nouveaux clients situés à l'origine hors Europe et qui viennent aujourd'hui s'implanter sur le territoire européen. Pour te donner un ordre d'idée, les clients peuvent être originaires de Miami, de l'Inde ou bien encore de la Chine. En effet, dans ces entreprises, certaines personnes en interne ont pour mission de créer des bureaux en Europe. Cependant, ils n'ont aucune connaissance du marché du travail local et cela complique leur tâche pour recruter les profils adéquats. Lorsqu'ils recherchent sur internet comment s'y prendre en faisant appel à des cabinets de recrutement, ils voient directement que certaines sociétés comme la nôtre sont justement spécialisées dans le recrutement de profils multilingues mobiles à l'international. L'enjeu pour nous est alors de pouvoir trouver assez rapidement les profils qu'ils recherchent.

Pour prendre l'exemple de l'Inde, pays dans lequel il y a une réelle expertise pour l'activité de call center. Fort de leur savoir-faire, ils ont récemment décidé d'implanter des calls center en Europe. Mais outre le savoir-faire, leur plus grosse difficulté est de trouver des employés locaux, afin d'embaucher des collaborateurs se trouvant déjà sur place. Sur du plus long terme, l'intérêt va être de pouvoir répondre à ces demandes internationales car ces établissements clients n'ont aucune connaissance du marché européen. »

Vous fixez vous des limites en termes d'expansion ?

« Pas forcément mais il nous faut être réalistes. On sait par exemple que les pays de l'Europe de l'Est sont très difficiles à aborder dans le mesure où le niveau de vie n'est pas le même. Pour te donner un ordre d'idée, en Hongrie, les personnes étant beaucoup moins payées de manière générale, nos candidats n'ont pas forcément envie de baisser leur niveau de vie, même si il s'agit là d'opportunités très enrichissantes d'un point de vue personnel.

En revanche, certains pays comme la Pologne qui émergent tout doucement, les polonais ont même tendance à rentrer chez eux. Mais pour d'autres européens, le niveau de rémunération n'est pas assez intéressant pour envisager une relocalisation. Il en est de

même pour nous, cabinet de recrutement, étant donné que nos prestations sont payées à partir de commissions basées sur le salaire. »

Dernière question, comment se porte le marché des cabinets de recrutement ? Quelle est la concurrence ? Et quels sont vos avantages ?

Aujourd'hui, notre principal concurrent est *Michael Page*, groupe international fort d'une grande expertise acquise tout au long de son existence. Leur façon d'agir est cependant beaucoup plus cadrée et structurée d'une manière assez rigide, c'est-à-dire que chaque division va s'occuper de postes bien précis avec des frontières géographiques bien délimitées.

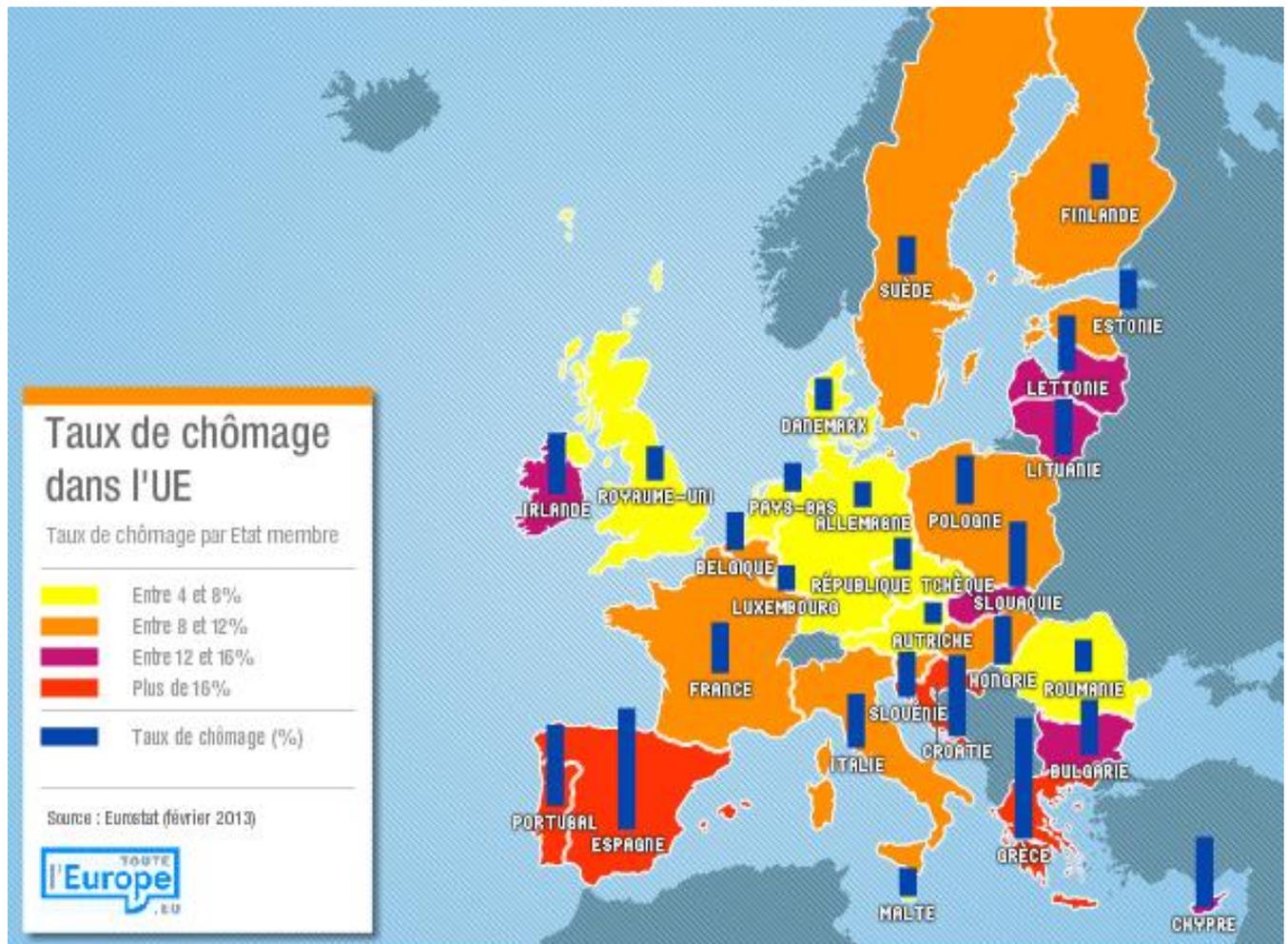
D'autres cabinets importants sont bien à prendre en compte tel qu'*Expectra* par exemple, qui fait partie du groupe *Randstad* et qui est très actif en France.

Et puis il y a aussi d'autres cabinets, nationaux et locaux, qui sont plus flexibles et plus proches du client car de plus petite taille. Toutefois, avec des résultats fixés par équipe la plupart du temps, il peut y naître une concurrence interne, les bases de données n'étant pas forcément partagées comme l'est la nôtre.

Nous, en revanche, nous nous efforçons d'avoir une image plus « boutique », avec une approche plus personnalisée et des solutions plus précises. On ne veut surtout pas dégager la froideur que peut avoir un grand groupe. Là on nous faisons de manière exclusive du recrutement à l'international sur des profils multilingues, nos principaux concurrents ont d'autres activités ce qui réduit leur crédibilité en terme d'expertise métier en chasse.

Chez certains cabinets concurrents, les processus peuvent être plus longs car les interlocuteurs au sein du cabinet de recrutement changent. Chez nous en revanche, ce sera le même consultant du début à la fin pour n'importe quel client, ce qui permet au client d'avoir un meilleur suivi de type personnalisé. »

Annexe 4 – Taux de chômage dans l'UE



Taux de chômage dans l'UE et la zone euro (données corrigées avril 2013) – Source Eurostat

Annexe 5 - Interview de M. Vincent Furlan,

Recruitment Manager

J'ai réalisé cette interview le 10/06/2013 du Manager de le « French team » dans l'objectif d'obtenir des exemples concrets de mobilité internationale et de recrutements sur des postes multilingues.

Je souhaitais avoir aussi le ressenti du manager sur le fait d'être lui-même un professionnel à mobilité internationale.

Enfin, étant donné que M. Furlan a travaillé pendant plusieurs années chez un concurrent, je voulais creuser cet aspect-là avec lui afin d'étudier les différences d'organisation entre les cabinets de recrutement.

En tant que manager de l'équipe France, quelle sont vos fonctions et vos objectifs ?

« Outre l'aspect recrutement et préparation des candidats aux entretiens, je manage directement mes consultants qui recrutent sur des postes auprès de mes clients. Il s'agit ici de recrutements portant sur un très large éventail de profil : commercial, marketing, finance, ressources humaines, industrie, ingénierie, etc. Nous recrutons essentiellement pour des clients se trouvant en France et recherchant des profils multilingues. Les candidats que l'on trouve peuvent donc provenir de n'importe quel pays européen, l'important étant qu'ils parlent les langues requises par notre client et qu'ils aient bien sur une expérience professionnelle en lien avec l'opportunité.

J'ai aussi une très grosse partie de mon travail consacrée à la relation client, c'est-à-dire écoute des besoins, réponse à ces besoins et suivi sur du long terme au niveau de l'intégration des candidats et de la satisfaction des clients. »

Pouvez-vous me donner un exemple de recrutement à mobilité internationale ?

« Tout à fait, j'en ai d'ailleurs un très parlant et très complet. Côté client, il s'agissait d'une société multilingue de traduction de documentation technique, juridique ou encore commerciale. Le nom de cette entreprise est *Studec*, société dont le siège social se trouve à Toulouse. Pour te donner un autre d'idée sur l'activité de l'entreprise, ses clients sont principalement des grands comptes tels qu'*Airbus*.

Cette société recherchait donc, à un moment donné, des traducteurs bilingues anglais/français de langue maternelle anglais pour faire des traductions de l'anglais au français et vice-versa. Ne trouvant pas ces profils sur le marché local, à Toulouse et en France de manière générale, *Studec* a décidé de faire appel à nos services.

L'atout d'*Approach People* pour répondre à cette demande a été de pouvoir trouver, quasi instantanément sur notre base de données, à des candidats anglais ou encore irlandais prêts à se délocaliser dans le Sud de le France. Le petit plus se trouve dans le fait que certains d'entre eux était déjà qualifiés bilingues, il nous a fallu par la suite évaluer leur motivation à quitter leur pays d'origine.

J'insiste sur ce point-là car, au sein de mon ancienne société, notre base de données locale ne nous aurait jamais permis d'être aussi réactifs, nos connaissances limitées du marché global du travail ne nous le permettant tout simplement pas. »

Comment avez-vous procéder afin de convaincre ses candidats de se relocaliser en France ?

« Plusieurs raisons à cela. Premièrement, étant des traducteurs de base, les candidats étaient tout simplement ravis de pouvoir mettre en pratique leur savoir à au sein d'une entreprise, pouvant ainsi parler français. Deuxièmement, on leur a fait comprendre qu'ils s'agissaient de postes très intéressants à enjeu stratégique pour des clients importants de la société de traduction. D'autre part, l'idée de se relocaliser dans le Sud de la France, au soleil, était aussi un avantage intéressant qui découlait de cette relocalisation. Enfin, étant moi-même originaire de Toulouse, j'ai pu leur fournir des informations précises quant au coût de la vie, où chercher un appartement, etc. »

Merci pour cette illustration, à présent, pouvez-vous me donner un exemple de recrutement pour des postes multilingues ?

« J'ai en effet un exemple très récent vu qu'il date d'environ un mois. Pour information, il s'agissait d'une société de réservation d'hôtels en ligne. Cet établissement recherchait des personnes multilingues ayant une expérience dans le customer service, pour ces bureaux situés à Paris et Tourcoing. Il s'agissait exclusivement de postes en CDD pouvant déboucher à terme sur des CDI.

Sur Paris, la société voulait recruter essentiellement des bilingues français/anglais, parlant en troisième langue l'allemand ou l'hébreu. Sur Tourcoing en revanche, ils recherchaient toujours des bilingues anglais/français mais parlant cette fois-ci soit le russe, soit le slovène ou bien encore l'arabe en troisième langue. Une fois de plus, grâce à notre base de données et à notre capacité à chercher des profils correspondant sur le territoire français, nous avons pu répondre au client en l'espace d'une semaine. »

Par rapport à cet exemple, y'a-t-il eu des relocalisations ? Quel est le suivi effectué au niveau des candidats ? Et quel a été le retour du client ?

« Le retour du client a été très positif dans la mesure où comme je viens tout juste de te le préciser, mon équipe a réalisé quatorze placements sur les vingt postes qu'il y avait à pourvoir en l'espace d'une semaine seulement. D'autre part, outre notre rapidité, la qualité semble aussi être au rendez-vous puisque l'ensemble de ces candidats sont encore en poste. Pour répondre à ta première demande, certains candidats ont en effet dû se relocaliser sur Paris ou Tourcoing. Il s'agit notamment de personnes originaires de l'Algérie ou du Maroc. Nous les avons alors accompagnés dans leur démarche en leur indiquant les prix du logement pour une personne ou bien encore comment se déplacer en transport en commun sur Paris ou Tourcoing.

Au niveau du suivi des candidats, chaque candidat placé a été recontacté par son consultant direct une semaine après l'embauche, un mois après, et le troisième appel est prévu pour dans deux mois, soit trois mois après le prise de poste effective chez le client. »

Selon vous, avec par quels méthodes / moyens les cabinets de recrutement peuvent-ils favoriser la mobilité internationale ?

« En plus de notre capacité à informer les candidats sur leur future localisation, nous pouvons favoriser la mobilité internationale en proposant des opportunités situées dans des espaces géographiques attrayants. Nous en avons un excellent exemple à Dublin même, où non seulement il fait bon vivre mais surtout où l'on trouve des sièges sociaux de nombreuses multinationales, ce qui attirent évidemment les travailleurs du monde entier.

On travaille essentiellement sur de profils pour des clients originaires dans quatre coins du monde.

Outre l'aspect de l'attractivité géographique, les candidats y ont un réel intérêt personnel. En effet, ceci est un point extrêmement valorisant sur leur CV, ce qui va leur permettre de faire carrière beaucoup plus facilement.

Pour donner un exemple de client dans la finance, avec Citibank, nous recrutons à l'origine des profils multilingues pour les bureaux à Dublin. Au fur et à mesure de l'évolution et de la consolidation de cette relation, cette activité s'est maintenant étendue aux bureaux de Paris. Nous sommes donc en mesure de positionner des anglais ou des irlandais au siège de Citibank se trouvant à Paris. »

A titre plus personnel, quel est votre ressenti sur votre expérience professionnelle à Dublin ?

« C'est tout simplement génial ! Je m'explique : il est vrai que mêmes si les personnes ne s'en rendent pas forcément compte sur le moment, une expérience à l'international est un réel accélérateur de carrière. Le fait que je me sois relocalisé ici au lieu d'être resté à Toulouse, cela m'ouvre de nombreuses opportunités professionnelles auxquelles je n'aurais jamais pensé auparavant.

D'autre part, en étant au sein d'un environnement multiculturel, on ne peut qu'améliorer ses connaissances en langues étrangères. Cet aspect cosmopolite est très enrichissant d'un point de vue personnel afin d'échanger et d'apprendre au contact des autres. »

Vous avez tout à l'heure évoqué de votre ancienne société, de quel cabinet de recrutement s'agit-il ?

« J'ai travaillé par le passé chez *Expectra*, grand cabinet de recrutement sur le marché français. Pour ma part, je recrutais pour le cabinet de Toulouse. La raison première de mon départ est que j'ai été contacté directement par *Approach People*. »

Quelles différences organisationnelles faites-vous entre votre expérience passée chez *Expectra* et votre position actuelle au sein d'*Approach People* ?

« Ce qui change énormément, c'est le rayon géographique couvert par le cabinet. Pour la plupart des cabinets français, les recherches sont très locales, régions par régions. Pour *Approach People* en revanche, la recherche n'est pas locale ou nationale mais européenne. La gestion des clients n'est pas la même non plus. Si toi demain en tant que consultant du cabinet de Toulouse tu trouves un client sur Grenoble, c'est le cabinet de Grenoble qui va travailler directement avec lui et ce ne sera en aucun cas toi. En France donc, chaque bureau à sa propre gestion non partagée avec le reste du groupe. Il n'y a pas non plus de communication entre les bureaux français et ceux situés à l'étranger. En plus de cela, les équipes de ces cabinets sont divisées par métier ce qui segmente encore plus l'organisation en interne. Cela limite la communication et l'échange d'informations au regard des clients et des candidats. Enfin, quand on arrive chez *Approach People*, ce qui change des autres cabinets est l'aspect multilingue mis très en avant par les dirigeants : c'est l'axe stratégique de notre activité. »

D'après-vous, quels sont les autres concurrents d'Approach People Recruitment sur le marché ? Qu'est ce qui les différencie d'Approach People ?

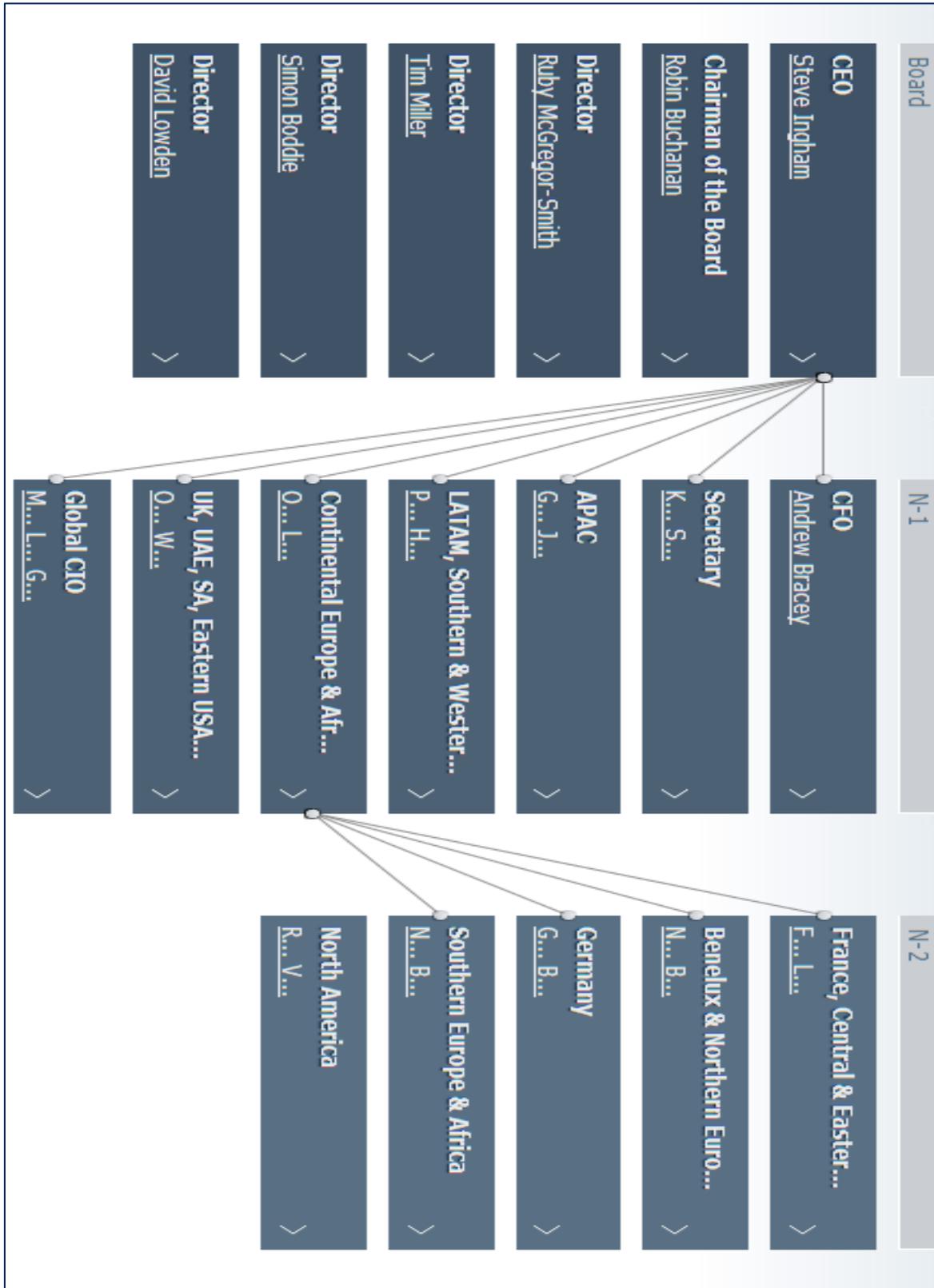
« Sur le marché irlandais, on trouve *CPL Recruitment*, *Sigmar Recruitment* ou bien encore *Reed*. Concernant la partie multilingue, on trouve principalement *Beeswacks* et *VIP International*. En France, deux de nos concurrents de tailles sont *Expectra* et *Michael Page*. En Europe plus généralement, nos concurrents sont des grands cabinets tels que *Michael Page* mais aussi *Hays*. Ces derniers nous concurrencent notamment sur l'aspect mobilité internationale. »

Pourquoi être venu chez Approach People ? Quels sont selon vous les avantages du cabinet face à la concurrence internationale ?

« *Approach People* a su développée cette vision européenne du recrutement que les autres cabinets n'ont pas. De Dublin, on va en effet être capable de gérer des clients originaires de partout en France. Je me rappelle très bien qu'à mon arrivée, j'ai pu tout de suite répondre aux besoins d'un de mes anciens clients dont je m'occupais personnellement lorsque j'étais à Toulouse. Ce client, opérant dans le domaine de la finance, recherchait des personnes en rapport à sept ou huit postes à pourvoir dans différentes villes de France. Il m'aurait été impossible de répondre à ses besoins en me basant sur le vivier restreint de candidats se trouvant à Toulouse. *Approach People* est aussi au plus près des multinationales américaines. Il s'agit là de sociétés beaucoup plus grosses que de simples entreprises locales. Par conséquent, une fois la relation établie avec le client, cela nous procure davantage de demande ce qui permet à notre activité de perdurer. Enfin, en tant que spécialiste du multilingue, nous avons en interne la capacité de tester des candidats par des recruteurs ayant la langue même langue maternelle, même si nous recrutons pour des clients se trouvant dans d'autres pays. »

Annexe 6 - Organigramme du Groupe Page

(Source : The Official Board du Groupe Page)



Annexe 7 - Les canaux de recrutement en France

Canaux de diffusion OFER 2005

Canaux de diffusion	Taux de recours (%)	Nb moyen de canaux associé à chacun d'eux	Part des usages uniques de chaque canal (%)
Candidatures spontanées	62.0*	4.0**	33.4***
ANPE	42.7	4.4	15.4
Relations professionnelles	42.2	4.7	7.3
Diffusion interne	42.1	4.5	1.4
Contact ex-employé	30.6	4.2	10.0
Relations personnelles	27.1	4.6	10.5
Relations autres externes	18.4	5.2	0.7
Annonces presse écrite	17.9	5.3	4.9
Annonces Internet	16.8	5.9	0.7
Ecoles	13.8	5.6	4.8
Annonces autres supports	7.7	5.4	0.7
Missions locales	7.5	5.8	0.3
Consultation candidathèque	6.4	6.6	0.4
Entreprises d'intérim (EIT)	5.1	4.3	3.6
Autres canaux	4.7	4.9	0.0
Cabinets de recrutement	4.5	5.1	3.9
APEC	4.5	6.6	0.0
Organisations professionnelles	4.1	5.8	2.1
Ensemble	350		100

Lecture : * 62.0% des établissements ont eu recours à des candidatures spontanées
 ** 4.0 est le nombre moyen de canaux mobilisés lorsque le canal candidatures spontanées est activé

*** Parmi les établissements n'ayant eu recours qu'à un seul canal (15.5% des procédures), 33.4% ont mobilisé des candidatures spontanées

Centre d'Etudes et de l'Emploi. Document de travail n° 89, L'usage des canaux de recrutement par les entreprises. Christian BESSY et Emmanuelle MARCHAL. 2007. Page 8.

Annexe 8 – Suivi des candidats contactés

*Ce tableau concerne le suivi des candidats contactés par les consultants en interne.
Pour des raisons de confidentialité cependant, il ne s'agit là que d'un document type que j'ai
moi-même réalisé dans le cadre de mon stage, à titre personnel.
Il ne s'agit donc aucunement du document officiel utilisé par Approach People.*

LAST CONTACTED	CANDIDATE	TECHNOLOGIE	LOOKING FOR	LOCALISATION	MAIL	PHONE	PLACEMENT?
22/04/2013	DUPOND Gabin	C / C++	Product manager	69	dg@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No
23/04/2013	ALLARD Mathieu	Java	Developer	SCOTLAND	am@mail.com	xxxxxxxxxxxx	Yes
24/04/2013	MERANDIER Raphaëlle	Windows	IT administrator	45	mr@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No
25/04/2013	GIBAUD Victor	PHP	IT director	38	gb@mail.com	xxxxxxxxxxxx	Yes
26/04/2013	DEBOURAUD Catherine	Linux	Senior developer	67	dc@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No
27/04/2013	DUJOUR Nicole	PHP	Architect	31	dn@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No
28/04/2013	BOUCHOT Laurent	Java	Developer	IRELAND	bd@mail.com	xxxxxxxxxxxx	Yes
29/04/2013	COIRAND Ariette	SEO	IT consultant	27	ca@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No
30/04/2013	GOUDARD Clément	Java	Project manager	ALGERIA	gc@mail.com	xxxxxxxxxxxx	Yes
01/05/2013	KIM Lucie	SEO	Project manager	UK	kl@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No
02/05/2013	MOULINA Stéphane	Dynamics	Business Analyst	Portugal	ms@mail.com	xxxxxxxxxxxx	Yes
03/05/2013	FEUSSIER Carole	ERP	project manager	69	fc@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No
03/05/2013	ROUSSET Renaud	C / C++	Developer	USA	rr@mail.com	xxxxxxxxxxxx	Yes
03/05/2013	FERNANDO Amerigo	SEM	Marketing analyst	ITALY	fa@mail.com	xxxxxxxxxxxx	No

Annexe 9 – Communiqué de Presse d'Approach People

Contact: Marie Malzieu
Approach People Recruitment
Responsable de communication
T : 00353 1400 3555
E : marie.malzieu@approachpeople.com

www.approachpeople.com



COMMUNIQUÉ DE PRESSE

23 Mai 2013

L'expatriation, partir pour mieux revenir

L'expatriation est un sujet plus que jamais d'actualité. Placé dans le top 3 des tendances emploi les plus partagées sur les réseaux sociaux selon le baromètre mensuel de Régionjobs et Bringr, ce phénomène intrigue et inquiète.

Approach People Recruitment, cabinet de recrutement international, est spécialisé dans le placement de Français en Europe depuis plus de 12 ans. Faire carrière à l'étranger, déménager dans un nouveau pays et déterminer les raisons qui poussent à l'expatriation font partie du quotidien de cette agence.

Ce phénomène n'est pas nouveau. De plus en plus en vogue, c'est ce concept de globalisation qui a poussé Laurent Girard-Claudon, fondateur d'Approach People, à créer son entreprise et proposer ses services. Le cabinet recrute aujourd'hui des cadres multilingues pour des secteurs divers partout en Europe. Experts du recrutement international, les consultants ne sont pas seulement en contact avec des Français mais des Allemands, Suédois, Anglais, Suisses, Espagnols ou encore Italiens ; en somme toutes les nationalités de l'Europe de l'Ouest. La France n'est donc pas le seul pays à faire face à cet exode des jeunes et les explications mises en avant ne sont pas toujours les plus représentatives de la réalité.

L'expatriation est une des conséquences de la mondialisation et de la globalisation des échanges. Moins de jeunes partaient il y a quelques années tout simplement parce qu'il était moins normal et plus compliqué de le faire. Plus de la moitié des étudiants sont amenés à partir à l'étranger dans le cadre de leur cursus et les établissements scolaires inscrivent donc cette démarche comme partie intégrante du parcours de ces futurs professionnels.

Renforcer son parcours professionnel

« La plupart des professionnels que nous plaçons ne sont pas dans l'optique de rester à l'étranger. L'expatriation représente pour eux une étape dans leur projet de vie. Beaucoup de candidats reviennent vers nous quelques années après leur départ pour aborder la possibilité de rentrer en France et passer en revue les différentes options » explique John Murat, directeur des opérations chez Approach People Recruitment à Dublin.

Les facteurs décisifs les plus souvent retrouvés quand il s'agit de s'expatrier sont l'apprentissage d'une nouvelle langue, construire ou consolider un parcours professionnel et s'ouvrir au monde. Ces raisons ne sont pas du tout incompatibles avec un retour en France dans les années qui suivent. Les expatriés reviennent avec la maîtrise d'au moins une langue étrangère, la connaissance d'un autre marché, de nouvelles compétences et méthodes de travail et surtout une ouverture d'esprit et une maturité qu'ils n'avaient pas auparavant. Christophe Guérin, Senior Recruitment Consultant chez Approach People Recruitment, a vécu 4 ans à Dublin avant de revenir vivre en France. « Mon séjour en Irlande m'a permis de rencontrer des personnes originaires des 4 coins du globe et de découvrir de nouvelles cultures et modes de vies. C'est très enrichissant et je garde un très bon souvenir de

cette expérience à l'étranger. Du point de vue professionnel, le fait de parler anglais et de connaître des méthodes de travail étrangères a été un vrai plus lorsque je suis rentré » explique-t-il.

Tous ces aspects contribuent à l'épanouissement personnel et professionnel mais aussi au développement du pays. La France perd de jeunes professionnels pour les retrouver quelques années plus tard plus expérimentés et prêts à aider les entreprises françaises à renforcer et développer leurs activités à l'international. « *Partir à l'étranger est presque devenu une étape obligatoire pour ceux qui souhaitent évoluer dans une structure internationale et décrocher un poste à responsabilités. Ce constat n'est pas propre à la France mais à tous les pays !* » Souligne Laurent Girard-Claudon, Managing Director d'Approach People Recruitment.

Conserver ses attaches au pays

« Entre les Français que nous plaçons à l'étranger et ceux que nous employons dans nos différents bureaux, nous avons une vision assez juste de ce que les expatriés pensent de la France. Malgré leur immersion dans une nouvelle culture, les attaches au pays d'origine restent très fortes et le fait de partir renforce très souvent le sentiment de patriotisme » développe John Murat. Les personnes à qui le cabinet offre des opportunités de carrière ne partent pas par dépit et rejet des valeurs françaises ou de la situation actuelle mais pour les raisons énoncées auparavant.

« *On pense souvent que l'herbe est plus verte ailleurs mais une fois sur place, on déchant vite ! La France offre une très bonne qualité de vie et une diversité culturelle qui manque à beaucoup d'expatriés. Il en est de même pour les avantages sociaux qui sont bien moins nombreux à l'étranger* » ajoute Laurent Girard-Claudon. La plupart d'entre eux expriment l'envie de revenir pour se stabiliser et construire des projets de vie. La France est et reste leur terre natale.

Ces propos sont confirmés par Christophe Guérin qui explique qu'« après 4 ans passé en Irlande, j'ai senti qu'il était temps de rentrer en France. L'éloignement de la famille et des amis ainsi que la volonté de faire des projets à plus long terme m'ont poussé à revenir sur Paris. »

Bien préparer son retour

« Mon retour en France s'est bien passé parce que j'étais bien entouré et que je suis retourné en Irlande de temps en temps pour bien faire la transition. Je ne regrette pas d'être revenu et même si cela nécessite un temps d'adaptation, on se réhabitue assez rapidement » ajoute Christophe Guérin.

Préparer son retour, se laisser du temps pour effectuer les démarches administratives à son arrivée et prévoir des activités les premiers temps pour rester dans une bonne dynamique sont les conseils prodigués aux expatriés par les consultants du cabinet.

A propos d'Approach People

Approach People est un cabinet de recrutement multilingue créé en 2000 qui s'impose aujourd'hui comme un leader du recrutement international en Europe. Nous travaillons en étroite collaboration avec les plus grandes multinationales pour chercher et trouver les talents de demain.

Nous intervenons principalement en France, Irlande, Grande Bretagne, Espagne, Suisse, Allemagne et Hollande pour le compte d'importantes sociétés et sur des secteurs d'activités divers et variés. Nous comptons Facebook, Apple, Vente-privée.com, LVMH, PWC, Western Union ou encore Adidas parmi nos clients de longue date.

Nous sommes spécialisés dans le recrutement de personnel multilingue et profils de hautes compétences, destinés à occuper des postes à responsabilité.

Approach People est organisé en 5 pôles d'expertise dans lesquels nos conseillers sont spécialisés :

- Commercial et Marketing
- Ingénierie
- Finance et Comptabilité
- Technologies et Télécoms
- Services Administratifs

Contact Presse

Marie Malzieu
marie.malzieu@approachpeople.com
00353 1 400 3555

Annexe 10 – Abréviations du Mémoire Professionnel

APR : *Approach People Recruitment*

CRI : Cabinet de Recrutement International

DG : Direction Générale

EFP : Enseignement et Formation Professionnels

ETT : Entreprise de Travail Temporaire

GIRH : Gestion Internationale des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IT : Information et Télécommunication (domaine de l'informatique)

MI : Mobilité Internationale

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RH : Ressources Humaines

SIRH : Système Informatisé de Ressources Humaines

UE : Union Européenne

UEM : Union Economique Monétaire (zone Euro)



AUTORISATION DE DIFFUSION ELECTRONIQUE D'UN TRAVAIL
UNIVERSITAIRE

Une école à
l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e) BAZZOLI Alexandre

Courriel pérenne : alexandre.bazzoli@gmail.com

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : 27/06/2013

*(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)*

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Dublin, le 27/06/2013

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 92 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 3
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

