



Au cœur du management

EADS Astrium « L'espace, votre univers, notre métier » ou

Comment optimiser la gestion de vos ressources par l'outsourcing du recrutement, de l'intérim et des achats de prestations intellectuelles : une expérience réussie.

EADS Astrium

N°1 européen et n°3 mondial de l'industrie spatiale, Astrium, filiale du Groupe EADS, rassemble 12 000 collaborateurs présents dans cinq pays: Allemagne, France, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni dans trois branches principales :

Astrium Space Transportation

Maître d'œuvre européen du transport spatial civil et militaire et des vols habités. Conçoit, développe et produit les lanceurs de la famille Ariane, le laboratoire Columbus et le cargo spatial ATV pour la Station Spatiale Internationale, des véhicules de rentrée atmosphérique, les missiles de la Force de dissuasion française, des systèmes propulsifs et des équipements spatiaux.

Astrium Satellites

Leader mondial de la conception et de la fabrication de systèmes de satellites. Ses activités couvrent les systèmes de télécommunications et d'observation de la Terre civils et militaires, les programmes scientifiques et la navigation, les moyens sol associés et les équipements spatiaux.

Astrium Services

Guichet unique européen pour la fourniture de solutions sur mesure élaborées à partir d'une offre complète de services, qui va de la mise à disposition d'une capacité de communication à la mise en œuvre opérationnelle des équipements et des services associés à de nombreux pays. Partenaire majeur du consortium sélectionné pour la concession du nouveau système européen de navigation par satellites, Galileo.

Gestion externalisée du recrutement

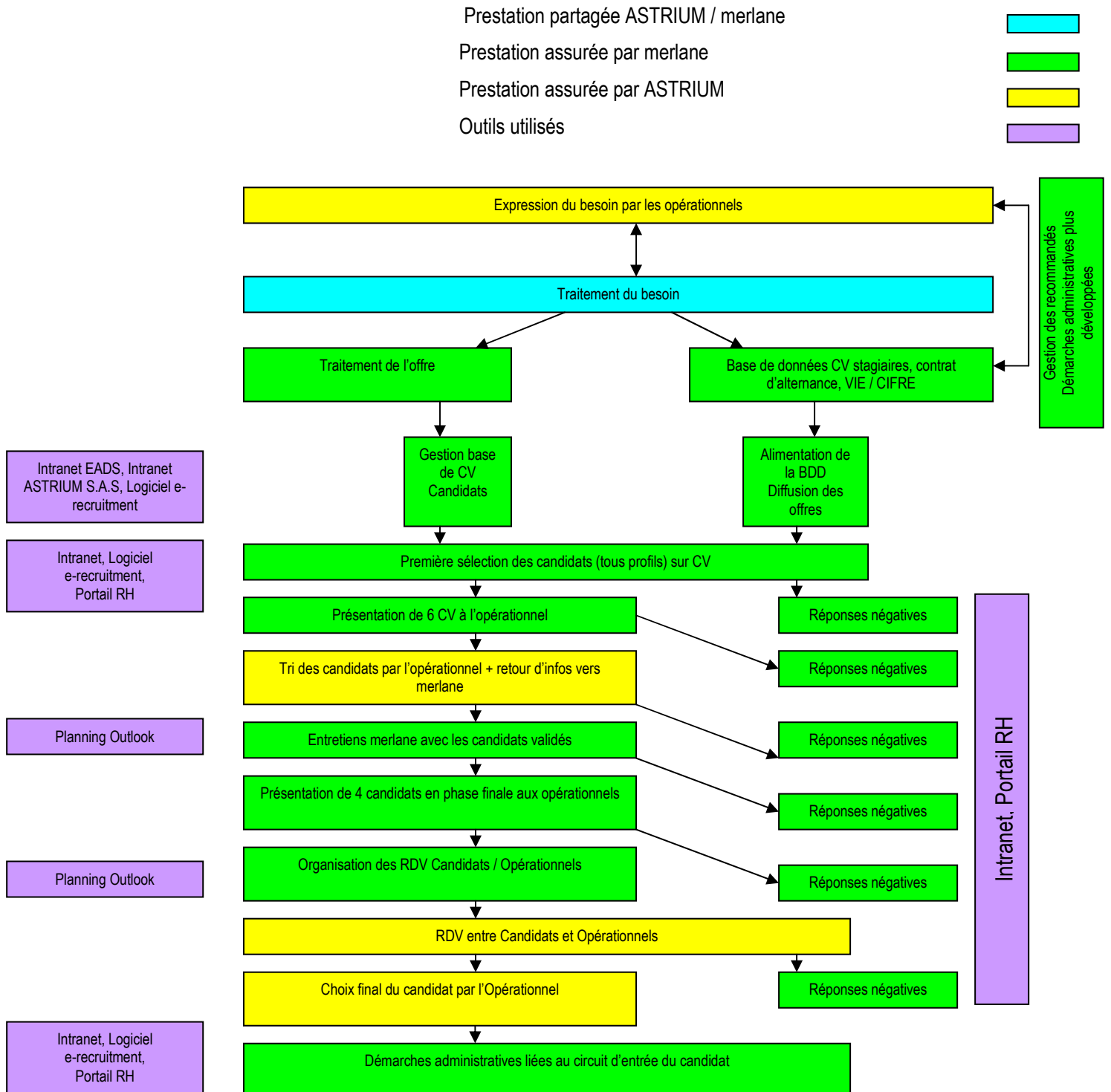
Gilles DIET, HR Marketing & Recruitment

Pourquoi avoir choisi l'externalisation comme mode de gestion du recrutement ?

Astrium a décidé d'externaliser en juillet 2007 pour ses établissements des Mureaux et de Saint-Médard-en-Jalles une partie de ses activités de gestion administrative de recrutement afin de se recentrer sur ses activités stratégiques et de respecter un plan global d'économies et d'adaptation des effectifs. La gestion de la paie et le traitement administratif des dossiers du personnel avaient déjà fait l'objet d'une opération similaire dans le cadre d'un centre de services partagés au sein du Groupe EADS.

Il s'agit pour Astrium de confier une partie de la Fonction Recrutement de l'entreprise à un prestataire extérieur dans une logique de co-production et de co-responsabilité des résultats obtenus, avec une définition préalable des responsabilités individuelles et collectives. En d'autres termes, de passer d'une relation de sous-traitance à un vrai partenariat, reposant sur une relation durable, étroite, basée sur la confiance mutuelle et la vision globale de la Fonction Recrutement de la part du prestataire.

Processus de recrutement



En quoi consiste la prestation de conseil à laquelle vous avez recours ?

La prestation menée par merlane a pour finalités de participer :

- aux recrutements standards (CDI et CDD) en assurant l'utilisation des outils et méthodes d'Astrium (en particulier l'outil intranet « e-recruiting » et les jobboards) : prise en charge du sourcing, de la sélection des candidats et des démarches administratives associées ; cela représente environ 200 recrutements pour 2008,
- aux recrutements des contrats en alternance (environ 60 apprentis pour 2008) en lien direct avec les CFA, des stagiaires (200 pour 2008) et des VIE / CIFRE suivant les mêmes principes que les recrutements standards tout en prenant en compte leurs spécificités administratives.

Le cahier des charges impose par ailleurs d'intégrer la variable de gestion particulière des salariés recommandés par les collaborateurs de l'entreprise.

La prestation externalisée nécessite pour merlane des droits d'accès et de traitement sécurisé des données, compte tenu du caractère "confidentiel défense" de l'activité de l'entreprise. Les consultants ont également accès aux agendas des responsables hiérarchiques des futures recrues. Le prestataire a en effet non seulement la responsabilité de l'organisation de tous les entretiens d'évaluation de personnalité mais également celle des prises de rendez-vous pour les managers opérationnels, de l'accueil au poste de garde, de l'ensemble des aspects administratifs et logistiques de l'intégration du futur embauché et du suivi des contrats.

Pour le sourcing des stagiaires, les consultants sont en relation directe avec les écoles. Il n'y a pas d'entretien de personnalité pour ces postes mais un entretien téléphonique la plupart du temps. Merlane a autorité pour signer les conventions de stages au nom d'Astrium qui définit les gratifications en lien avec les éléments de la politique contractuelle de l'entreprise.

La prestation de merlane répond-elle à un besoin d'harmonisation des pratiques de recrutement ?

La gestion du recrutement était jusqu'alors confiée à une structure prestataire interne, couplée au recours à un certain nombre de cabinets pour les évaluations de personnalité. La nouvelle organisation mise en place privilégie un interlocuteur unique.

Les facteurs clés de succès d'une bonne relation dans le cadre de ce type de contrat sont de trois ordres :

- la bonne relation individuelle entre le commanditaire interne et les acteurs du cabinet prestataire, indispensable pour travailler en confiance,
- l'existence de relations directes de proximité entre les consultants et les business partners opérationnels, véritable clé de voûte du succès, au-delà de la bonne tenue de la gestion administrative qui est le reflet d'une rigueur professionnelle de base,
- enfin, une bonne connaissance de l'entreprise, de ses établissements, de ses métiers, de ses compétences et des acteurs internes.

Gestion externalisée des achats de prestations intellectuelles

Marc FORTUNÉ, European Product Related Services Commodity Manager

Quels objectifs poursuivez-vous dans la mise en œuvre d'un contrat de gestion externalisée des achats de prestations intellectuelles ?

Notre souci d'adaptation de nos ressources internes nous a conduit à étudier la possibilité de confier à l'extérieur la gestion des achats de prestations intellectuelles et de matériels informatiques de la branche Satellites, confiée à merlane et de la branche Space Transportation.

Le premier objectif est de bénéficier d'un service continu qui s'adapte en fonction des pics et des creux de l'activité, dans un coût limité. Le second objectif de la démarche est de confier à un prestataire externe les activités qui ont le moins de valeur ajoutée, dans le cadre d'un raisonnement "make or buy" (le passage de commandes, le traitement de l'opérationnel journalier...) et de conserver en interne les tâches liées à la mise en place de la stratégie d'achats et des contrats cadres (le "core business" du métier).

La réponse de merlane qui propose un coût variable en fonction de la charge de travail s'adapte tout à fait à la saisonnalité de l'activité. Le choix s'est aussi porté sur un prestataire dont l'activité n'était pas en concurrence avec les prestations externalisées, seule garantie de l'absence de conflit d'intérêt pour que la démarche soit éthiquement acceptable. Le deuxième choix fort était notre volonté de confier la réalisation d'une prestation "out-situ" et de mettre en place un mode de fonctionnement qui soit autant que possible dissocié des personnels acteurs du contrat.

Les trois volets du contrat ont été regroupés auprès du même acteur (prestations intellectuelles, intérim et recrutement). Pour ces trois lots, la notion du contrat de travail et la bonne compréhension des contraintes légales sont essentielles.

Quelle organisation avez-vous mis en place ?

L'organisation choisie privilégie des interfaces clairement identifiées, avec un mode d'échange asynchrone, par e-mail. Cela permet de jongler avec les contraintes de disponibilités des différents acteurs du contrat. Le prestataire s'engage sur une obligation de résultats, sur la base de métriques définies par l'entreprise (délai pour l'envoi de spécifications lors de la consultation, délai pour le passage de commandes...).

Merlane a mis en place une équipe "back office" pour la gestion des tâches opérationnelles et identifié une interface privilégiée de "front office". Compte-tenu des relations très étroites nécessaires entre les consultants et les clients internes du Service Achats, un turn over faible chez le prestataire est synonyme d'une meilleure connaissance des projets et des acteurs.

La grande compétence des consultants sur les aspects RH doit être associée à une culture technique nécessaire aux négociations qu'il faut mener tout au long de la vie des prestations (recadrage par rapport au contrat initial).

La variabilité du coût de la mission de merlane représente-t-elle un atout ?

Dans les périodes de basse d'activité, sans aucun doute ! Mais les consultants de merlane ont également la capacité d'absorber la charge quand elle connaît des pics à la hausse, par définition synonymes de coûts complémentaires. Ils sont également présents en accompagnement des différents comités de pilotage des projets en cours afin de faire le point sur le déroulement de la prestation et de mieux comprendre les contraintes des clients internes. Cette présence n'est néanmoins pas imposée selon une fréquence établie par Astrium.

Sur quoi repose la réussite du contrat ?

Le succès de la collaboration repose sur 4 éléments :

- la flexibilité, la réactivité et la continuité de la prestation garantie par la variabilité du contrat, dans un contexte d'efficacité à coût maîtrisé ; les adaptations de l'équipe aux fluctuations de l'activité sont du ressort du prestataire et non plus du client,
- la clarté de la méthodologie de travail et du partage des responsabilités,
- la qualité de l'écoute des consultants et leur bonne compréhension des métiers et des enjeux de l'entreprise,
- la capacité du Chef de Projet de merlane à apporter des conseils juridiques pointus, de haute valeur ajoutée, non inclus spécifiquement dans le contrat.

Gestion externalisée de l'intérim

Annie SANZ, Social Rules Manager

La gestion des travailleurs intérimaires, à l'instar des collaborateurs recrutés, fait également l'objet d'un contrat d'externalisation. Comment cette prestation se déroule-t-elle ?

La prestation confiée à merlane s'appuie sur un contrat-cadre mis en place au niveau EADS définissant les sociétés d'intérim référencées et les conditions commerciales applicables. Effective depuis plus de deux ans, cette externalisation couvre les différents aspects administratifs liés à la gestion de l'intérim.

Les managers effectuent leurs demandes d'intérim via un outil informatique. Ces demandes suivent le processus de validation défini en interne (responsables opérationnels, financiers, RH). Lorsque les demandes sont validées, merlane reçoit les éléments électroniquement et contacte les managers, si besoin, afin de recueillir des informations complémentaires. L'objectif poursuivi est de disposer d'une définition de besoins claire afin de recueillir des CV adaptés.

merlane vérifie également la conformité des demandes par rapport à la législation en vigueur (motif de recours à l'intérim, périodes de carence) et alerte les responsables Ressources Humaines en cas de difficultés. Lorsque ces différentes vérifications ont été effectuées, les demandes sont envoyées aux sociétés d'intérim qui transmettent directement les CV aux managers à l'origine de la demande. merlane peut, à ce moment-là, fournir un conseil auprès du manager pour le tri des CV ou le choix du candidat.

Lorsque le candidat est retenu, merlane s'occupe des différentes formalités administratives liées à la mission de l'intérimaire. Pendant toute la durée de la mission, merlane suit la vie du contrat d'intérim (alerte des managers sur les fins de contrats, gestion des renouvellements, ..) Par ailleurs, merlane fournit mensuellement des indicateurs détaillés permettant d'effectuer un suivi de l'activité. Ces indicateurs sont examinés lors des comités de pilotage associant à la fois le responsable RH, en charge du dossier et merlane.

Les consultants ont donc un rôle de facilitateurs, à la fois auprès des managers, des responsables RH et des intérimaires dans le déroulé du processus de gestion des travailleurs intérimaires. Par ailleurs, ils apportent leur expertise en matière juridique et jouent un véritable rôle de conseil auprès des différents acteurs du processus.