


HIGH-CLEAN AG	197
HILTON BASEL	357
HILTON ZÜRICH AIRPORT	357
HINDEN PERSONALBERATUNG	156
HIRT URSULA BANKER'S KARRIERE SERVICE	156
HIS CONSULTANTS AG	194 - 195
HOCHSCHULE FÜR TECHNIK ZÜRICH	299
HOCHSCHULE LUZERN	298
HODEL + PARTNER MANAGEMENT	156
HOFFMANN COACHING	334
HOFMANN	156
HOFMANN HANS RUDOLF	156
HOFSTETTER PERSONAL GMBH	156
HOFWEBER HEIDI PERSONALBERATUNG	127
HOLDERBANK MANAGEMENT + BERATUNG AG	279
HOLENWEIG & PARTNER AG	195
HOLZWARTH KARRIERE-BERATUNG	334
HOMBERGER PERSONALBERATUNG AG	156
HOPITAL CANTONAL	396
HOREGA SELECT AG	133
HORVATH EDITH, PERSONLSELEKTION UND- BERATUNG	156

 **HOTEL BEAULAC NEUCHÂTEL** 356

 **HÔTEL DE CHAMPÉRY HOTEL ET RESIDENCE DE CHAMPÉRY** 356  
☆☆☆ Supérieur

HOTEL SÂNTISPARK	357
HOTEL SEEPARK	356
HOTELPRO SERVICES SA	100
HOTELSTAFF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	156
HP-HIERHOLZER & PARTNER AG	156
HPR SA	374
HRESOURCING CONSULTANCY	212
HRM & CONSULTING SUSANNA KOLLER	145
HRMANAGEMENT AG	285
HRS REMY SIEGRIST	270 - 339
HRT UNTERNEHMENSBERATUNG	279
HRV HUMAN RESOURCES VISION AG	156
HS & P HIRT, STEPHAN & PARTNER AG	133
HS & RDV PERSONAL AG	156
HS PERSONAL AG	140
HS PETER D. HOFER PERSONALBERATUNG	156
HSO HANDELS - UND KADERSCHULE	299
HST HELMUT STRAUB GMBH	175
HUG PETIT BEAULIEU	396

HUGUENIN DANIELE - PERSONALBERATUNG UND QUALITYCHECK	156
--	-----

 **HUMAN ASSET S.A.** 83 - 100 - 212 - 270 - 328  
SÉLECTION - EVALUATION - COACHING

HUMAN CAPITAL AG	157
HUMAN COMPETENCE CENTER AG	105 - 109 - 142
HUMAN RELATIONS GMBH	157
HUMAN RESOURCE	157
HUMAN RESOURCE SYSTEMS	216
HUMAN SOLUTIONS AG	139 - 157
HUMAN TOUCH	271
HUMANIS AG	109
HUMANTRAIN MIT GRIEB	331
HUPPERT PERSONAL- UND LAUFBAHNBERATUNG	147
I. I. R. AG	342
I. J. MARTIN & CIE SA - INTERNATIONAL EXECUTIVE COACHING	328
I.C.E. AG INDUSTRIAL CONTRACTORS AND ENGINEERING	198
I.O. PERSONALBERATUNG	109
IAP INSTITUT FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE BERN	341
IAP - BASEL HR - ENTWICKLUNG	274 - 342
IAT MILLER SEMINARE	334
IAZ- INTENSIV AUSBILDUNG ZUG AG	298
IB MANAGEMENT AG	157
IBIS ACAM (SCHWEIZ) AG	217 - 218
IBM	319
IBM (SCHWEIZ) AG	286
IBS INTELLIGENT BATTERY SYSTEM	184
IBT - INSTITUTE FOR BUSINESS TECHNOLOGY	119
ICCM INFORMATIK GMBH COMPETENCE-CENTER FÜR INFORMATIK AUSBILDUNG	321

 **ICE - FAGIOLI & PARTENAIRES** 268 - 326 - 336 - 345

ICM IMAGE & CONCEPTS MANAGEMENT AG	157
ICME INTERNATIONAL SA	268
ICME UNTERNEHMENSBERATUNG	109
ICON INFORMATICS CONSULTING-NETWORKS	283

 **IDC, INSTITUT DE COACHING GENEVE** 295 - 328 - 339

IDEE SUISSE	280
IDQ AG - COACHING UND UNTERNEHMENSBERATUNG	334

 **IDRH - CONSEIL - FORMATION - SELECTION** 97 - 103 - 210  
 214 - 268 - 272 - 337 - 341

IEF - INSTITUT FÜR SYSTEMISCHE ENTWICKLUNG UND FORTBILDUNG	334
IFA THE KNOWLEDGE COMPANY	321

## Changement de paradigmes dans le recrutement

Par Eric-A. Denzler\*

Naguère, le recrutement était essentiellement le fait de deux acteurs : le demandeur d'emploi à la recherche d'une nouvelle position et l'employeur choisissant parmi les postulants, celui ou celle qui lui paraissait le mieux à même de s'intégrer dans ses structures. L'idéal pour l'employé était de garder sa position à vie et pour l'employeur d'avoir à disposition des collaborateurs dévoués et soumis, la pérennité de leur position dépendant de son bon vouloir. Dans une économie aux cycles lents et prévisibles, chacun y trouvait son compte et le système fonctionnait, à la satisfaction des parties concernées.



leur durée, les sociétés vont avoir besoin de certaines compétences spécialisées pour un temps qui aujourd'hui excède rarement trois à cinq ans. Les collaborateurs, plutôt que de s'engager à vie vont se « louer » pour une période équivalente, étant pleinement conscients qu'à terme, il leurs incombera de gérer leur carrière de façon à n'être pas pris au dépourvu lorsque leur savoir-faire ne sera plus requis par leur employeur actuel. Tout ceci a des conséquences importantes sur le comportement

des sociétés, de leurs collaborateurs et « last but not least » des consultants qui les assistent.

### Les entreprises peuvent identifier rapidement les compétences dont elles ont besoin

Comme nous l'avons vu, rares sont les entreprises qui peuvent former suffisamment de collaborateurs et surtout les maintenir dans leurs rangs afin de les avoir sous la main le moment venu. Les méthodes de recrutements traditionnelles, essentiellement réactives, ayant fait leur temps, Internet offre aujourd'hui des solutions beaucoup plus évoluées. Celles-ci permettent de se constituer rapidement un vivier de candidats dans lequel les ressources humaines peuvent ensuite, en cas de besoin, identifier rapidement des candidats répondant aux attentes formulées.

### Les individus peuvent gérer leur carrière

Chacun doit aujourd'hui se prémunir contre des changements brusques et doit donc gérer sa carrière. Internet permet des approches nouvelles qui consistent à déposer

## Paradigmenwechsel bei der Personalrekrutierung

von Eric-A. Denzler\*

Früher wurde die Personalrekrutierung im Wesentlichen von zwei Akteuren bestritten: Vom Stellensuchenden auf der Suche nach einer neuen Arbeit und vom Arbeitgeber, der unter den Kandidatinnen und Kandidaten jene Person auswählte, die ihm am Besten geeignet schien, sich in die Strukturen seiner Firma einzupassen. Der Idealfall bestand für den Angestellten darin, seine Stelle ein Leben lang zu behalten, während der Arbeitgeber gefügige und willige Mitarbeitende zur Verfügung haben wollte, wobei die Dauer des Arbeitsverhältnisses allein von seinem Willen abhing. In einer Wirtschaft mit langsamen und voraussehbaren Zyklen kam dabei jeder auf seine Rechnung, und das System funktionierte zur Zufriedenheit der beteiligten Parteien.



nach Art der eingesetzten Strategie brauchen die Unternehmen spezielle Kompetenzen, dies aber in der Regel kaum mehr länger als für drei bis fünf Jahre. Die Mitarbeitenden, statt sich wie früher um eine Anstellung auf Lebenszeit zu bemühen, „vermieten“ sich auf eine bestimmte Dauer. Dabei wissen sie, dass sie nach Ablauf dieses Zeitraums ihre Laufbahn wieder selber in die Hand nehmen müssen, um nicht auf dem falschen Fuss erwisch zu werden, wenn ihre Kompetenzen vom gegenwärtigen Arbeitgeber nicht mehr nachgefragt werden. All dies hat bedeutsame Folgen für das

Verhalten von Unternehmen, Mitarbeitenden, und, last but not least, für die Personalberatungsfirmen.

### Die Unternehmen können die benötigten Kompetenzen rasch bestimmen

Wie wir gesehen haben, gibt es nur ganz wenige Unternehmen, die genügend Mitarbeitende ausbilden und auch in ihren Reihen behalten können, um sie zum gegebenen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben. Die traditionellen, reaktiven Methoden zur Personalbeschaffung sind überholt; das Internet bietet viel ausgefeiltere Lösungen an. Dank diesen neuen Möglichkeiten können Firmen eine Art Kandidaten-Pool bilden, aus dem die Personalabteilung bei Bedarf die Kandidatinnen und Kandidaten mit dem benötigten Profil rasch identifizieren kann.

### Steuerung der eigenen Laufbahn

Jede und jeder muss sich heute gegen abrupte Wechsel vorsehen und die eigene Laufbahn bewirtschaften. Das Internet bietet neue Möglichkeiten, indem man sein Dossier bei verschiedenen möglichen Arbeitgebern seiner Wahl einreichen kann. Komplet neu daran ist, dass diese Bewerbungen ständig geschehen.

Zum Glück für die einen, zum Unglück für die anderen haben sich die Zeiten gründlich geändert. Die Wirtschaftszyklen beschleunigen sich, die Märkte kippen im Handumdrehen, die Ansprüche der Kundschaft verändern sich immer schneller – kurz, die ganze Wirtschaft und damit auch jene, die sie zum Laufen bringen, müssen sich an Ungewissheiten gewöhnen. Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren enorm beschleunigt. Sie fordert neue Verhaltensweisen und neue Arten von Beziehungen, die nicht mehr viel gemein haben mit dem alten, bilateralen Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Diese Tendenz wird zusätzlich verstärkt durch die Ansprüche an Produktivität und Rendite, die es einer Firma verbieten, für jede wichtige Funktion einen oder sogar zwei mögliche Nachfolger innerhalb des Unternehmens bereit zu halten, wenn jemand befördert wird oder weggeht.

Die Folgen dieser (R)Evolution sind erheblich und beeinflussen die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitenden immer stärker. Das oben beschriebene herkömmliche Verhältnis wird ersetzt durch eine Partnerschaft auf mehr oder weniger bestimmte Dauer. Je

**1000 VAUD**

**BLANC CONSULTANTS**

En Budron C5  
1052 Le Mont-sur-Lausanne  
☎ 021 653 60 33 Fax 021 653 37 21  
info@blancconsultants.com  
Jean-Marc Blanc

**D&N CONSULTANTS - CONSEILS EN GESTION  
DE LA QUALITE ET FORMATION**

Rte de Berne 87  
1010 Lausanne  
☎ 021 652 80 90 Fax 021 652 80 81  
consulting@dnc.ch  
David Constantinis

**EPI-INGENIEURS CONSEILS SA**

Centre Universitaire EPFL  
1015 Lausanne  
☎ 021 946 24 44 Fax 021 692 46 65  
Jean Menthonnex

**KNOWLEDGE MANAGEMENT CONSULTING**

Chocolatière 26  
1026 Echandens  
☎ 021 702 40 80 Fax 021 702 40 81

**PHILIPPE ETTER CONSEIL**

Rue du Bugnon 4  
1299 Crans-près-Céligny  
☎ 022 776 78 42 Fax 022 776 78 43  
M. Philippe Etter

**SAQ IN DER ROMANDIE SCHULUNG TQM ISQ**

Chemin de L'Esparcette 4  
1023 Crissier  
☎ 021 635 46 88 Fax 021 635 46 88

**SWISS ENGINEERING - UTS, SECRÉTARIAT ROMAND**

Bd de Grancy 37  
1006 Lausanne  
☎ 021 617 79 79 Fax 021 617 87 79  
info.sr@swissengineering.ch  
Mme M. Ryf Cusin

**1200 GENEVE**

**ARQ - ASSOCIATION SUISSE ROMANDE  
POUR LA GESTION DE LA QUALITE TOTALE**

Rue Saint-Jean 67, CP 5256  
1211 Genève 11  
☎ 022 731 37 40 Fax 022 738 07 11  
info@arq.ch  
Président : Mme M.F. DESSIMOZ

**CHALLENGE OPTIMUM SA**

Rue de Lausanne 54  
1202 Genève  
☎ 022 738 13 11 Fax 022 738 13 46

**INSTITUT DE PRODUCTIVITE SA**

Route de Florissant 189, CP 221  
1211 Genève 17  
☎ 022 346 53 08 Fax 022 347 25 75  
M. J. de Matteis, M. G. Dalloz

**MÖVENPICK HÔTEL GENÈVE**

Route de Pré-Bois 20  
Case postale 556  
1215 Genève 15  
☎ 022 798 75 75 Fax 022 717 16 36  
events@movenpick-geneva.ch  
www.movenpick-geneva.com

*Egalement repris dans les rubriques:  
Conseil en formation et formation en  
entreprise  
Informations utiles  
Lieux de réunion  
Organisateur de conférence*

**SGS - SOCIETE GENERALE DE SURVEILLANCE**

Place des Alpes 1, CP 2152  
1211 Genève 1  
☎ 022 739 91 11 Fax 022 739 98 86

**VERSUS SYSTEMS SA**

Rue Chantepoulet 1-3  
1201 Genève  
☎ 022 741 25 66 Fax 022 741 05 31  
info@versuscat.com  
http://www.myversus.com  
Félix Comby

*Enquêtes internes ou externes (sur  
le climat de l'entreprise, satisfaction,  
motivation, communication, besoins de  
formation, image interne ou externe).*

*Analyse des forces et faiblesses du capital  
humain de l'entreprise, à travers des outils  
méthodologiques de test et d'évaluation  
des compétences sociales et savoir-faire,  
(analyse du comportement idéal pour un  
poste donné et du répondant, évaluation  
des besoins en formation technique, vente  
et/ou attitudes). Evaluation 360°.*

*Egalement repris dans les rubriques:  
Applications informatiques  
Assessment / Evaluation de la  
personnalité  
Conseil en stratégies et organisation  
des RH  
Gestion des compétences*

**2000 NEUCHÂTEL**

**BLANC CONSULTANTS**

Rue des Vergers 17  
2065 Savagnier  
☎ 032 853 69 70 Fax 032 853 69 70  
info@blancconsultants.com  
Alain Leuba

**QUALITEC**

Chemin des Sources 4  
2013 Colombier  
☎ 032 841 20 48 Fax 032 841 20 58  
bernard.auberson@qualitec.ch  
M. Bernard Auberson

**2800 JURA**

**JURATEC SA**

Communance 26, CP 621  
2800 Delémont 1  
☎ 032 421 36 00 Fax 032 421 36 06  
office@juratec.ch  
Michael Antoine

**3000 BERN**

**DMS SELECTION**

Gesellschaftsstrasse 30  
3000 Bern 9  
☎ 031 307 44 44 Fax 031 307 44 40  
g.avolio@dmsconsulting.ch

**QUALICON AG**

Industrie Neuohof 21  
3422 Kirchberg  
☎ 034 448 33 33 Fax 034 448 33 31  
info@qualicon.ch

**RUAG HOLDING**

Stauffacherstrasse 65  
3000 Bern 22  
☎ 031 323 70 11 Fax 031 323 70 12  
info@ruag.com  
Toni J. Wicki

**TÜV (SCHWEIZ) AG**

Allmendstrasse 86  
3602 Thun  
☎ 033 228 30 30 Fax 033 228 30 35

**4500 SOLOTHURN**

**FOCUS HEIRI & HEIRI**

Bielstrasse 25  
2540 Grenchen  
☎ 032 652 32 34 Fax 032 652 32 74

**MRU MÜLLER-REICH**

Bündenweg 69  
4624 Härkingen  
☎ 062 398 01 51 Fax 062 398 01 52

**SAQ - SCHWEIZERISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFT  
FÜR QUALITÄTSFÖRDERUNG**

Hauptgasse 33  
4600 Olten  
☎ 062 205 45 45 Fax 062 205 45 45  
saq@uniplus.ch  
Herr Werner Eisl

**SCHWEIZERISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFT  
FÜR QUALITÄTSFÖRDERUNG SAQ**

Hauptgasse 33  
4600 Olten  
☎ 062 205 45 44 Fax 062 205 45 55  
TQMtqm@saq.ch  
Dr Hans Rudolf Gygax Herr Werner Eisl

**5000 AARGAU**

**HOLDERBANK MANAGEMENT + BERATUNG AG**

Postfach  
5113 Holderbank  
☎ 062 887 62 88  
Herr Mark Fülleemann

**6000 LUZERN**

**ERNST & YOUNG AG**

Tribtschenstrasse 7  
6005 Luzern  
☎ 041 361 25 25 Fax 041 360 32 56

**TEKO SCHWEIZ. FACHSCHULE**

Pilatusstrasse 28  
6003 Luzern  
☎ 041 210 77 56 Fax 041 210 77 55  
Herr Thomas Bachmann

**6300 ZUG**

**HRT UNTERNEHMENSBERATUNG**

Röhrliberg 4  
6330 Cham  
☎ 041 780 77 93  
Ernst Wullschleger

**6430 SCHWYZ**

**INOVA MANAGEMENT AG**

Verenastrasse 37  
8832 Wollerau  
☎ 01 786 33 11 Fax 01 786 33 80  
admin@inova-ag.ch  
Herr Peter Mender

**6500 TESSIN**

**SAQ IM TESSIN**

Secrétariat ALTI, Casella Postale 2111  
6901 Lugano  
☎ 091 923 50 41 Fax 091 923 46 36

**7000 GRAUBÜNDEN**

**ERNST & YOUNG AG**

Gäuggelistrasse 20  
7000 Chur  
☎ 081 252 25 51