

## LES ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Le processus de recrutement est un moment crucial pour un manager : il implique qu'un nouveau collaborateur va rejoindre l'équipe de travail. Il s'agit de recruter la bonne personne. Dans ce contexte de management opérationnel, le processus de recrutement suppose de suivre 8 étapes.

### 1 Étape 1 : la prévision des besoins

- Le recrutement est nécessaire :
  - dans le cadre du remplacement d'un collaborateur ;
  - dans un contexte de développement de l'entreprise ;
  - en raison de l'évolution des besoins des clients (ouverture d'un spa dans l'hôtel, besoin d'un *yield manager* ou d'un *community manager*, etc.).

MOT CLÉ

- **Yield manager** : il est chargé d'optimiser le chiffre d'affaires, le taux de remplissage et le prix moyen d'un service hôtelier, touristique et de transport aérien ou ferroviaire.
- **Community manager** : il est chargé d'animer et de fédérer des communautés sur Internet pour le compte d'une société, d'une marque, d'une célébrité ou d'une institution.

- Dans les deux premiers cas, il s'agit d'identifier le profil du candidat recherché tandis que dans le cas suivant, il est nécessaire, en plus de la définition du profil, de créer la fiche d'un nouveau poste.

- Il est impératif d'anticiper ces besoins. La **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** est un outil intéressant dans ce cas. Elle est obligatoire pour certaines entreprises en fonction de leur taille.

MOT CLÉ

**GPEC** : gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

### 2 Étape 2 : le choix d'une politique de recrutement

- Une fois les besoins définis, il faut choisir, selon la politique de l'entreprise, entre le recrutement interne ou externe.
- Le recrutement interne peut s'effectuer par :
  - **mobilité verticale** : promotion pour un des salariés de l'entreprise ;
  - **mobilité horizontale** : un salarié change de poste pour exercer le même type de fonction à niveau équivalent dans un autre service ;
  - **mobilité géographique** : mutation dans une autre unité pour exercer la même fonction (valable pour les chaînes ou les groupes).
- Parfois, ce recrutement interne n'est pas possible ou n'est pas souhaitable. Dans ce cas, l'entreprise a recours au recrutement externe (voir fiche 9).

### 3 Étape 3 : la recherche de candidature

Trouver des candidats pour pourvoir un poste est difficile dans l'hôtellerie-restauration. Le contexte de ce secteur est en décalage avec celui d'autres branches puisque pour certains postes offerts, il y a « pénurie » de personnel (c'est un secteur « en tension »). Plusieurs sources doivent donc être mobilisées (voir fiche 13).

### 4 Étape 4 : la formalisation et la diffusion de l'offre

- Lorsque les sources de candidatures sont choisies, il s'agit de formaliser l'offre d'emploi pour la diffuser (voir fiche 12).

- La loi ne fixe **aucun contenu obligatoire** lorsqu'on rédige et que l'on publie une offre d'emploi. L'employeur n'a donc pas l'obligation d'indiquer la qualification requise ou l'expérience minimum du candidat recherché, le salaire proposé, le type de contrat, ni même le lieu ou les horaires de travail du poste proposé.

- Cependant, la liberté de l'employeur n'est pas totale dans la rédaction de cette annonce puisque **certaines mentions peuvent être jugées comme discriminatoires**.

- Il faut ensuite **choisir un ou plusieurs vecteurs de diffusion**.

### 5 Étape 5 : la présélection des candidats

- La **lettre de motivation** est, pour les candidats, la première occasion de faire bonne impression auprès d'un recruteur et d'attirer l'attention de ce dernier. Parfois, ces lettres sont peu personnalisées et donc sans grand intérêt pour l'entreprise. Lorsqu'elles le sont davantage, elles peuvent devenir une mine de renseignements pour le recruteur s'il prend bien le temps de les analyser.

- Le **curriculum vitae (CV)** mérite toute l'attention du recruteur qui n'a pas toujours le temps de recevoir tous les candidats en entretien (étape souvent chronophage).

- Ces deux éléments (CV et lettre de motivation) sont donc essentiels pour ne sélectionner que les candidats réellement intéressants et pouvant correspondre au profil recherché.

### 6 Étape 6 : la préparation de l'entretien et de l'évaluation des candidats

- Avant ou après d'éventuels tests, les candidats présélectionnés sont le plus souvent convoqués à un **entretien**.

- Ces entretiens prennent des formes diverses suivant les entreprises, et doivent être préparés par le recruteur pour être utiles et efficaces.

- Tout responsable d'équipe est amené au cours de sa carrière professionnelle à devoir sélectionner de nouveaux collaborateurs et est donc inévitablement contraint de mener des entretiens de recrutement.

- Une **grille d'observation** doit également être préparée ; elle permet de prendre des notes durant l'entretien et de comparer le profil des différents candidats reçus.

## 7 Étape 7 : la conduite de l'entretien de recrutement

- L'entretien de recrutement est le plus souvent le premier contact du manager avec le candidat, mais aussi le premier contact du candidat avec son éventuelle future entreprise.
- Cet entretien doit permettre de :
  - vérifier les informations figurant sur le CV ;
  - vérifier l'adéquation du candidat avec le profil de poste (appelé aussi « profil de recrutement ») ;
  - mesurer sa motivation (moteur nécessaire à une intégration réussie) ;
  - motiver le candidat à rejoindre l'entreprise.

## 8 Étape 8 : l'accueil et l'intégration dans l'entreprise

- Le processus de recrutement ne s'arrête pas après le choix du meilleur candidat et la signature de son contrat de travail : il inclut également une phase importante d'**intégration dans l'entreprise**, aussi bien dans l'équipe de travail que dans le poste.
- Le nouveau collaborateur doit se sentir bien dans l'entreprise afin qu'il ait envie de s'y investir et de pérenniser cette nouvelle collaboration.

### REMARQUE

Recruter est une opération coûteuse pour l'entreprise, à la fois en temps et en argent. Aucune de ces étapes n'est alors à négliger pour rendre ce recrutement efficace et durable.

### PAROLE DE PRO

« Le futur manager est un "chasseur de têtes". Je vous conseille de repérer dès maintenant les bonnes personnes dans votre école, dans votre classe, dans vos jeunes relations (entourage), et d'établir des liens avec ceux qui pourraient constituer votre brigade de demain. Nous n'avons pas d'autres choix que d'être en veille permanente afin de nous assurer d'être entourés par les meilleurs collaborateurs dans notre futur professionnel. »