



Question pratique

PAR STEEVES EMMENEGER*

Recrutement: pourquoi est-ce si long?

La démarche de recrutement apparaît souvent longue et obscure aux candidats impliqués. Comment se déroule le processus, qui décide, quels sont les enjeux? Rapide voyage de l'autre côté du décor... En règle générale, le processus est piloté par la direction des ressources humaines (DRH). Après une définition conjointe entre elle et la ligne hiérarchique du profil précis du candidat idéal, la stratégie de recherche est arrêtée: annonce d'offre d'emploi dans la presse, agence de placement, chasseur de têtes ou autre. La DRH réceptionne ensuite les différents dossiers de candidature et effectue le premier tri, en trois parties.

La première rassemble les candidats qui sont dans la cible et qu'il va falloir rencontrer en priorité. La deuxième, les candidats envisageables, mais auxquels il manque une compétence ou une expérience particulière, que l'on rencontrera éventuellement dans un deuxième temps. Quant aux candidats manifestement hors de la cible, ils verront leur dossier retourné avec une lettre de remerciement. Cette évaluation se base uniquement sur les dossiers de candidature, d'où l'importance de soumettre un dossier de qualité, adapté aux compétences requises et documenté. D'autant plus qu'il n'est pas rare de traiter 100 à 200 offres pour cer-

tains emplois. Cette première étape peut prendre de deux à quatre semaines.

Puis, la DRH va procéder aux premières interviews des candidats les plus intéressants. Dès qu'elle aura retenu les meilleurs, elle organisera de nouveaux entretiens avec le futur manager des prétendants. En fonction de l'importance hiérarchique du poste et de la complexité de la fonction à pourvoir, il peut être prévu différents interviews avec d'autres responsables de l'entreprise, pour valider tant les compétences techniques que les aptitudes relationnelles du candidat. De même, de plus en plus souvent, des *assessments* sont organisés pour qu'un spécialiste externe confirme de manière objective l'adéquation du candidat au profil établi et sa faculté d'intégration. Enfin, dès que la ligne hiérarchique et les RH se seront mis d'accord sur la personne à engager, il faudra contrôler les références, négocier les conditions d'emploi et établir le contrat de travail. Les candidats non retenus pour l'engagement restent en attente et leurs dossiers ne seront retournés qu'après la conclusion du contrat. Cette étape prend de deux à six semaines.

L'investissement dans les nouveaux talents est considéré par bon nombre d'entreprises comme conséquent. Outre les frais de recrutement directs et indirects, le nouveau collaborateur ne sera pas opérationnel à 100% avant de longs mois. Cela d'autant plus que l'entreprise, de plus en plus concentrée sur un noyau restreint de compétences stratégiques, ne va procéder à un recrutement externe que s'il n'existe pas d'autre alternative. De part et d'autre donc, le risque de se tromper est important et les conséquences d'un échec pour les parties toujours désagréables, c'est la raison pour laquelle le processus est relativement long et difficile. Aujourd'hui plus qu'hier les nouveaux collaborateurs doivent être les artisans du succès de demain.

*Directeur des ressources humaines de Mirabaud & Cie.