

## LE RECRUTEMENT DES STEWARDS – MÉTRO DE COPENHAGUE

Le Steward employé par le département Metro Services a un profil particulier au sens où ses compétences sont indépendantes d'un processus métier. Le département Metro Service utilise trois approches pour recruter ses nouveaux employés : jeux de rôles, interviews et outils de profilage.

Les Stewards sont en première ligne car, chaque jour, ils se trouvent face à des milliers de passagers qui voyagent par le métro de Copenhague. Ils assurent la sécurité et prennent en charge les problèmes de civilité.

Metro Service recrute ses stewards d'abord parmi les chercheurs d'emplois peu qualifiés.

Le processus de recrutement repose sur un processus strict et éprouvé qui débute par l'analyse de plusieurs centaines de candidatures. In fine, ce sont des groupes de 8 à 16 Stewards qui sont engagés.

Henriette Guldborg-Hansen, Coordinatrice HR chez Metro Service explique:

*« Le recrutement des Stewards diffère de la plupart des autres fonctions vu le peu de compétences formelles qui sont demandées au candidat. Il doit avoir 21 ans, un casier judiciaire vierge, un certificat d'école moyenne et parler et écrire le Danois. A cela s'ajoutent les compétences indépendantes d'un processus qui font que la personne correspond bien au profil de la fonction. »*

Henriette Guldborg-Hansen insiste sur les compétences indépendantes de tout processus appris comme : un esprit orienté services, une autorité naturelle, de la crédibilité, de la solidité et de la confiance en soi qui sont des compétences comportementales marquantes pour exercer la fonction de Steward.

*« Le processus de recrutement débute par l'invitation, le soir, d'une centaine de candidats et d'une vingtaine d'employés de Metro Service. La fonction de Steward est présentée aux candidats, des jeux de rôle réalistes les plongent dans la réalité de cette fonction et ils sont interviewés.*

*L'idée est de voir quelle est l'attitude du candidat sans expliquer ce qui est attendu. On se rend rapidement compte des candidats qui répondent aux attentes.*

*Les interviews sont réalisés par les chefs d'équipes qui reçoivent, si souhaité, le support de HR. »*

Les candidats sélectionnés complètent un test de personnalité qui fait ressortir les qualités, indépendantes d'un métier, qui sont recherchées. Henriette Guldborg-Hansen précise que chaque candidat reçoit un retour sur son test.

Vu que les Stewards travaillent en petites équipes, il est intéressant d'identifier les différences entre les membres. Entre vulnérabilité et résilience, entre vue du détail ou globale. Tout cela peut aider à un fonctionnement harmonieux de l'équipe.

*« Après leur engagement, les Stewards suivent une formation de 16 semaines qui comprend la billetterie, le service à la clientèle, la communication et la gestion des conflits. De plus ils sont formés à la sécurité du rail et à la conduite d'une rame.*

### **Diversité ethnique**

*La diversité ethnique est une conséquence du mode de recrutement. On rencontre parmi les Stewards des personnes jeunes et plus âgées provenant de milieux ethniques différents.*

*Nous souhaitons être un miroir de la population de Copenhague et de nos passagers et encourageons chacun, quels que soient sa religion, son sexe, son origine ethnique à poser sa candidature de Steward. Et nous avons, probablement aujourd'hui, une surreprésentation de collaborateurs ayant une origine ethnique différente de celle du Danois de souche » dit Henriette Guldborg-Hansen.*

*« C'est peut-être une coïncidence. Du moins c'est quelque chose que nous n'avons pas recherché spécifiquement. Ceci peut être lié au fait que nous encourageons nos collaborateurs à demander à leurs connaissances de solliciter quand nous avons des emplois vacants. Ainsi nous motivons des personnes qui comprennent ce qu'est le job de Steward, à se présenter. »*

D'après Henriette Guldborg-Hansen, ce groupe composite ne présente que des aspects positifs et il est inutile de mettre en place des processus spécifiques à ce milieu multiculturel.

Chez Métro Service, le respect des autres est une des bases de la culture d'entreprise. Une attitude amicale est omniprésente. Par exemple, un Steward tend toujours la main lors d'une prise de contact avec un voyageur. Une enquête de satisfaction récente a également montré que, l'intimidation ou le harcèlement sont pratiquement inexistant dans le métro, dit-elle.

### **Jeune organisation - jeunes leaders**

L'organisation Metro Service est relativement jeune et la majorité des cadres est issue de la base.

*« C'est un défi pour l'employé qui devient le chef de ses collègues. Nous lui procurons des formations au management et utilisons aussi des systèmes pour que les futurs leaders comprennent bien quel est leur profil. Nous utilisons l'outil **Focus Profile** pour déterminer les domaines qui doivent être familiers à chaque nouveau manager, dit Henriette Guldborg-Hansen.*