



*Performance des entreprises
Emploi-Québec : un partenaire de choix*

***Recruter et
sélectionner
son personnel***

L'importance du processus de recrutement

Planification

1

1. Analyse du besoin de main-d'œuvre
2. Révision du profil du poste
3. Élaboration d'une offre d'emploi
4. Recherche de candidatures
5. Planification des outils de sélection
6. Préparation du déroulement et des questions des entrevues

Sélection

2

7. Analyse des candidatures reçues
8. Conduite de l'entrevue téléphonique
9. Réalisation de l'entrevue en profondeur
10. Vérification des références
11. Évaluation par des tests spécialisés
12. Prise de décision

Accueil et intégration

3

13. Préparation du contrat de travail
14. Traitement des candidatures non retenues
15. Intégration de la personne recrutée

Les éléments clés du processus

- I Plusieurs changements (la diversité culturelle, l'intergénérationnel, la pénurie de main-d'œuvre, etc.) affectent le marché de l'emploi.
- I Les coûts liés à l'embauche et les efforts de mobilisation du personnel sont importants; c'est pourquoi une bonne planification s'impose.
- I Il faut se positionner davantage comme employeur de choix et s'ouvrir aux sources non traditionnelles de recrutement.

COMMENT SE DISTINGUER COMME EMPLOYEUR DE CHOIX

- **Facteurs d'attraction** : rémunération et avantages sociaux, stages, possibilités d'avancement, conciliation travail-famille, ouverture aux immigrants, aux retraités et autres, créativité, climat de travail agréable, etc.
- **Facteurs de rétention** : fierté de servir une organisation exemplaire, mobilité professionnelle, formation continue, télétravail, horaires flexibles, sécurité d'emploi, équité en emploi, etc.

Outil 1

Grille d'évaluation des coûts
de l'embauche d'un employé

1 Planification

1. Analyse du besoin de main-d'œuvre

- Définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'œuvre : pour quelles tâches, quels projets ou quels mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire ? quand en avons-nous besoin ? combien de personnes nous faut-il ?

2. Révision du profil du poste

- Réviser ou établir le profil du poste : titre et raison d'être du poste (description sommaire); responsabilités et attributions liées au poste; qualification et compétences requises, etc.

Outil 2

Profil de poste

3. Élaboration d'une offre d'emploi

- Préparer les éléments de l'offre : brève présentation de l'organisation, titre du poste, résumé des principales tâches et responsabilités, qualification et compétences requises, coordonnées de l'organisation (éviter de fournir le nom du recruteur et son numéro de téléphone), rémunération et avantages sociaux liés au poste (facultatif).

Outil 3

Grille d'élaboration d'une offre d'emploi

4. Recherche de candidatures

- Trouver les sources de recrutement
 - **internes** : banque de curriculum vitæ, affichage interne; candidates et candidats recommandés;
 - **externes** : sites d'Emploi-Québec (Placement en ligne), recruteurs professionnels, associations ou ordres professionnels, journaux; établissements d'enseignement, etc.

5. Planification des outils de sélection

Choisir parmi les étapes de sélection suivantes :

Étape	Sommaire
a) Analyse des candidatures reçues	Tri des curriculum vitæ
b) Entrevues téléphoniques	Dix à quinze minutes (pour confirmer toutes les exigences du poste)
c) Entrevues en profondeur	Séries d'entrevues avec le supérieur ou l'équipe
d) Vérification des références	Outil d'évaluation supplémentaire
e) Évaluation par des tests spécialisés	Tests psychométriques, techniques ou maison
f) Prise de décision	Réponse rapide à la candidate ou au candidat retenu

Outil 5

Grille de planification des outils de sélection

6. Préparation du déroulement et des questions des entrevues

- **À faire** : questions ouvertes (« Parlez-moi d'une situation... quand?... comment ? ») et axées sur les comportements passés; questions en lien avec les compétences et la qualification recherchées.
- **À éviter** : questions fermées (oui/non) ou portant sur des éléments interdits (religion, politique, orientation sexuelle, race, etc.).

Outil 6

Grille de sélection des questions d'entrevue

2 Sélection

7. Analyse des candidatures reçues

- ▶ Lire les curriculum vitæ.
- ▶ Les classer en trois groupes :
 - a. Candidatures très intéressantes (curriculum vitæ très près du profil);
 - b. Candidatures moyennement intéressantes;
 - c. Candidatures non intéressantes.
- ▶ Fixer rendez-vous aux candidats et candidates du groupe A.
- ▶ Classifier et annoter les candidatures des groupes A et B.

8. Conduite de l'entrevue téléphonique

Attention : prendre d'abord un rendez-vous téléphonique avec le candidat ou la candidate.

- ▶ Durée de l'entrevue : dix à quinze minutes.
- ▶ Contenu : présentation, exposé sommaire du poste et de l'entreprise, explications sur le déroulement de l'entretien, questions (porter une attention particulière au ton du candidat ou de la candidate, à l'organisation des idées exprimées, à la structure des réponses, et lui expliquer les étapes suivantes).

Outil 7

Guide d'entrevue téléphonique

9. Réalisation de l'entrevue en profondeur

- ▶ **Introduction** : mettre le candidat à l'aise; lui expliquer le déroulement de l'entrevue; lui présenter sommairement le poste et l'organisation; vérifier et confirmer sa compréhension.
- ▶ Questions d'entrevue sur la qualification et les compétences.

- ▶ **Conclusion** : répondre aux questions du candidat; échanger sur les conditions de travail; lui présenter les prochaines étapes (délais entre les entrevues, retour d'appel, références, etc.) et spécifier une date de réponse.

Outil 8

Guide d'entrevue en profondeur

Outil 9

Grille d'évaluation des candidatures

10. Vérification des références

- ▶ Utiliser les références comme outil d'évaluation supplémentaire.
- ▶ Faire signer un formulaire de consentement aux candidats afin de pouvoir prendre des références.
- ▶ Éviter les questions discriminatoires ou portant sur la vie privée : elles sont interdites en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Outil 4

Formulaire de consentement

11. Évaluation par des tests spécialisés

- ▶ Les tests servent à mesurer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.
- ▶ Ces tests peuvent être psychométriques, techniques ou maison. Ils permettent de dresser un bilan des compétences et des habiletés du candidat ou de la candidate.

12. Prise de décision

- ▶ Tenir compte de la grille d'évaluation.
- ▶ Communiquer rapidement avec la candidate ou le candidat.

