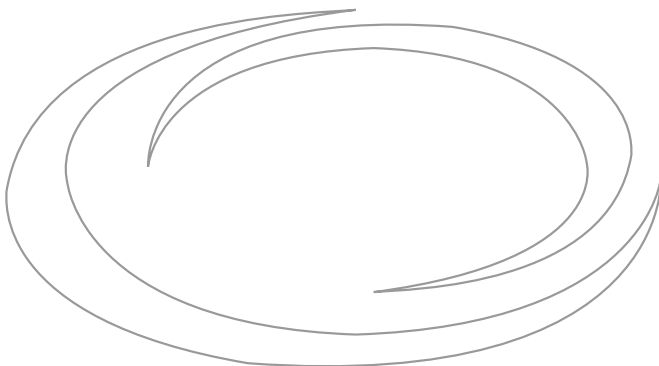




INTRODUCTION

L'embauche de ressources humaines est une activité cruciale du développement d'une entreprise. En effet, il faut réussir à trouver des employés compétents et à les affecter à des postes où ils seront efficaces et satisfaits et ce, en faisant face à des contraintes de temps, de coûts et d'exigences bien précises.

Les erreurs de recrutement pouvant être très coûteuses, un processus rigoureux permet d'encadrer la démarche où les éléments subjectifs sont nombreux. Ainsi, après avoir bien défini le besoin de main-d'œuvre, il s'agit de créer un bassin de candidats par divers moyens de recrutement, puis à faire une sélection de ceux qui répondent le mieux aux exigences pour finalement embaucher le meilleur candidat. Cette tâche est complexe et représente un défi pour les entreprises qui sont confrontées à une main-d'œuvre qui, elle aussi, a des exigences de plus en plus élevées envers les employeurs.

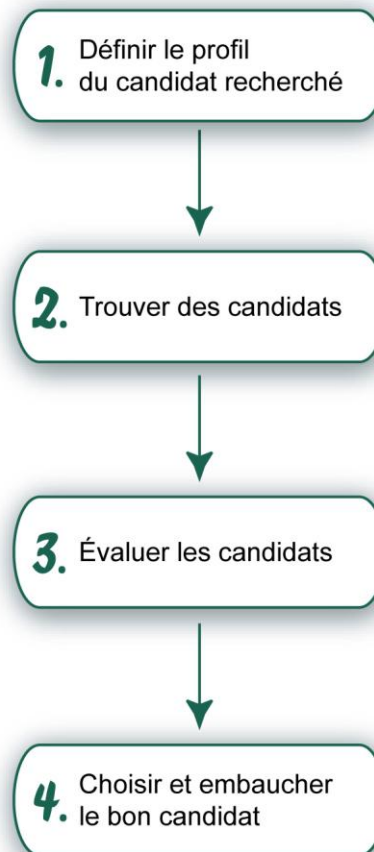


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Assurer à l'entreprise les effectifs dont elle aura besoin pour atteindre ses objectifs organisationnels.
- ◆ Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature à un poste donné.
- ◆ Assurer l'adéquation des compétences du candidat aux besoins de l'organisation.
- ◆ Contribuer à l'efficacité organisationnelle en augmentant le bassin de connaissances et d'habiletés.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



DIFFICULTÉS D'EMBAUCHE : COMMENT TIRER SON ÉPINGLE DU JEU

Pour plusieurs entreprises, l'embauche de personnel est un véritable casse-tête. Dans un marché du travail caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises font face à de nombreuses difficultés, notamment la compétition pour attirer les meilleurs candidats et le roulement élevé du personnel en place. Cependant, plusieurs initiatives peuvent être prises pour améliorer la situation. En voici deux exemples.

Se démarquer comme employeur de choix!

Il devient de plus en plus important pour les entreprises de se démarquer afin d'attirer et de retenir les meilleurs employés. La notion d'employeur de choix fait référence à l'image que projette l'entreprise. Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour projeter une image de marque comme, par exemple, un site Internet dynamique, l'implication sociale de l'entreprise dans sa communauté, une campagne de recrutement mettant l'accent sur la diversité, etc.

L'entreprise qui désire se distinguer doit aussi promouvoir les avantages de son milieu de travail. Des conditions de travail intéressantes permettent d'attirer et de retenir des candidats intéressants en plus d'avoir une influence positive sur la mobilisation et l'engagement de ceux-ci. Voici quelques exemples de mesures qui permettent de se démarquer comme employeur de choix.

- ◆ Rémunération et avantages sociaux
- ◆ Formation et perfectionnement
- ◆ Possibilités d'avancement
- ◆ Conciliation travail-vie personnelle
- ◆ Programme d'intégration
- ◆ Climat de travail agréable
- ◆ Pratiques de reconnaissance
- ◆ Lieux de travail sains et sécuritaires
- ◆ Travail stimulant
- ◆ Horaires de travail flexibles

Penser à la diversité culturelle!

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les entreprises doivent être en mesure d'embaucher des ressources de qualité en nombre suffisant. Les immigrants, les minorités culturelles et les minorités visibles viennent enrichir le bassin de main-d'œuvre avec des compétences techniques et culturelles qui permettront aux entreprises de mieux se positionner sur les marchés.

Penser à la diversité culturelle! (suite)

Une entreprise peut tirer de nombreux avantages d'une main-d'œuvre diversifiée, car celle-ci a un impact sur l'innovation, la créativité, le service à la clientèle, le marketing et la productivité. Penser à la diversité lors de l'embauche peut donc contribuer à améliorer la performance de l'entreprise et ainsi permettre l'atteinte de ses objectifs organisationnels.

L'entreprise qui désire valoriser la diversité culturelle doit se questionner sur ses pratiques afin de s'assurer de donner une chance égale aux immigrants, aux minorités visibles et aux minorités culturelles. Voici quelques éléments dont il faut tenir compte.

- ◆ Lorsqu'on détermine le profil du poste, évaluer l'importance relative qu'il faut accorder à :
 - la maîtrise parfaite du français ou de l'anglais à l'entrée en poste;
 - la pleine connaissance du mode de fonctionnement des entreprises québécoises;
 - l'expérience acquise dans une entreprise du même domaine;
 - la connaissance préalable du domaine d'activité de l'entreprise;
 - le lieu d'obtention des diplômes et des expériences.
- ◆ Lorsqu'on recherche des candidatures :
 - repérer les sources de recrutement qui donnent accès à un bassin de candidats où il y a un nombre suffisant d'immigrants, de minorités visibles et de minorités culturelles;
 - diffuser, par différents canaux de communication, que l'entreprise valorise la diversité culturelle à l'embauche.
- ◆ Lorsqu'on analyse les candidatures reçues, il est important :
 - de se renseigner sur les équivalences de formation et d'expérience professionnelle;
 - de rechercher les compétences dites transversales, comme la minutie, le souci du détail, les habiletés en informatique, la capacité de travailler en équipe;
 - d'éviter les préjugés et les stéréotypes.
- ◆ Lorsqu'on évalue les candidats, s'assurer que :
 - les outils de sélection soient exempts de biais culturels;
 - l'entrevue évalue strictement les compétences, les connaissances, l'expérience et les qualités humaines propres au candidat et pertinentes en ce qui concerne l'emploi postulé;
 - l'évaluateur soit objectif et équitable.

Pour en savoir plus, consulter le *Guide pratique de la gestion interculturelle en emploi* : emploi.quebec.net

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Bourhis, Anne, (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin éditeur, 562 p.
Ce livre offre une perspective complète du processus de dotation. Il propose une approche structurée, axée sur la pratique, qui s'appuie sur une définition rigoureuse des besoins des entreprises.
- ◆ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2008). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Éditions Yvon Blais.
- ◆ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.
- ◆ *Les clés du recrutement d'Emploi-Québec*
Série de 12 fiches proposant des pistes de solution pour recruter et retenir votre main-d'œuvre. Conçue pour aider les PME à élaborer des politiques relatives aux ressources humaines qui répondent à leurs besoins uniques en matière de recrutement et de fidélisation.
- ◆ Dubois Didier, Pelletier Émilie (2010). *RH 2.0 – Guide de survie pour recruter sur le web*, Éditions Yvon Blais, 200 p.
Cet ouvrage présente, dans un langage imagé et accessible, un aperçu des nouvelles tendances en matière de recrutement, des explications claires sur les caractéristiques des différents médias sociaux, des exemples concrets, des graphiques et des pistes de réflexion.

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ

1. DÉFINIR LE PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ

La première étape du processus d'embauche est de préciser le besoin de l'entreprise. Généralement, la planification des besoins de main-d'œuvre a permis de faire ressortir quels sont les postes à combler et l'élaboration du profil de poste a permis de préciser les responsabilités et les exigences du poste ciblé. En se basant sur ces informations, il s'agit d'élaborer le profil du candidat recherché, c'est-à-dire de spécifier les caractéristiques du candidat idéal afin de faciliter par la suite la recherche et l'évaluation des candidats.

La réflexion stratégique est nécessaire pour ensuite élaborer un plan de développement des ressources humaines qui définisse les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs de croissance à long terme.

MÉTHODE

- 1 **Mettre à jour, s'il y a lieu, le profil de poste du poste à combler.**
- 2 **À partir du profil de poste, élaborer le profil du candidat recherché en précisant :**
 - a. les critères qui sont essentiels et ceux qui sont souhaitables;
 - b. la disponibilité souhaitée;
 - c. le nombre de personnes recherchées.



Voir l'outil #9 : Profil du candidat recherché (page 9)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** se charge de valider les critères du profil de candidat recherché auprès du gestionnaire qui recrute.
- ♦ Le **gestionnaire** qui recrute a la responsabilité de faire part de tout changement à apporter au profil de poste. Il doit aussi préciser la disponibilité souhaitée et le nombre de personnes recherchées.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec



Titre d'emploi : Opérateur de calandre Nombre de personnes recherchées : 1

Critères	Essentiel	Souhaitable
Formation	Diplôme d'études collégiales	Cours de calandrage
Expérience <ul style="list-style-type: none"> ◆ Années ◆ Secteur ◆ Spécialité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 3 ans ◆ Poste similaire 	Expérience dans le secteur du caoutchouc
Qualifications	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Word, Excel, Outlook de base ◆ Français 	Anglais
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Orienté sécurité ◆ Travail en équipe ◆ Autonomie/initiative ◆ Communication verbale et écrite ◆ Gestion des priorités 	
Disponibilité	À partir du 28 avril 2008	
Autres critères (horaire de travail, voiture, certification, etc.)	Horaire de travail de soir	

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

2. TROUVER DES CANDIDATS

Une fois le profil du candidat recherché complété, il faut générer des candidatures. Pour ce faire, il est conseillé d'utiliser plusieurs sources de recrutement (interne et externe) différentes afin d'attirer un plus grand bassin de candidats. Par la suite, il s'agit de faire le tri parmi toutes les candidatures reçues pour ne retenir que les plus prometteuses.

MÉTHODE

1 Afficher le poste à combler à l'interne.

- a. Préparer l'affichage interne.
- b. Recevoir les candidatures.



Voir l'outil #10 : Affichage de poste à l'interne (page 13)

2 Si aucun candidat de l'interne n'est disponible ou ne possède les compétences recherchées, afficher le poste à l'externe.

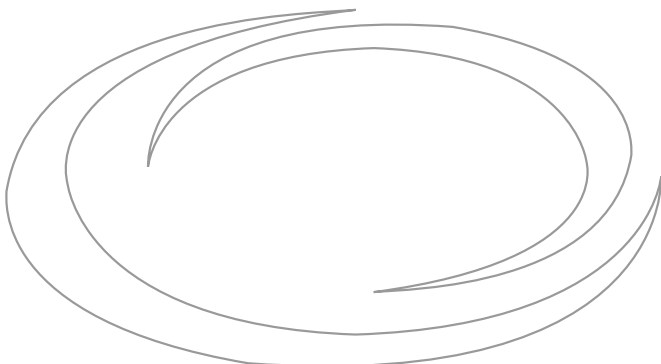
- a. Préparer l'offre d'emploi.
- b. Choisir la ou les source(s) de recrutement appropriée(s).



Voir l'outil #11 : Affichage de poste à l'externe (page 15)



Voir l'outil #12 : Aide-mémoire – Sources de recrutement (page 17)



MÉTHODE (SUITE)

3 Traiter les candidatures reçues (formulaires de demande d'emploi ou curriculum vitae).

- a. Inscrire la date de réception sur le document.
- b. Si la candidature ne correspond pas aux exigences du poste, classer le document (la candidature pourrait être pertinente pour un autre poste à combler dans le futur).
- c. Analyser les candidatures répondant aux exigences du poste afin de sélectionner les candidats qui seront contactés pour une entrevue.

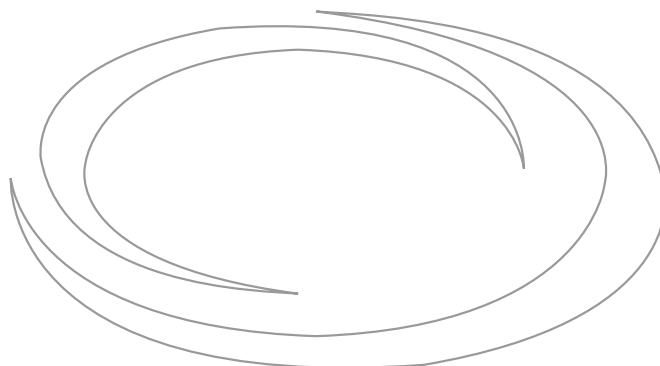


Voir l'outil #13 : Formulaire de demande d'emploi (pages 19-20)

Voir l'outil #14 : Analyse des candidatures reçues (page 21)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ La personne **responsable des ressources humaines** coordonne le processus d'affichage à l'interne. S'il y a lieu, elle prépare l'offre d'emploi à afficher à l'externe. Elle décide conjointement des sources de recrutement les plus appropriées avec le gestionnaire qui recrute. Elle reçoit les candidatures et procède à l'analyse de celles-ci avec le gestionnaire concerné.
- ◆ Le **gestionnaire** qui recrute est impliqué dans le choix des sources de recrutement et dans l'analyse des candidatures reçues afin de choisir les candidats à rencontrer en entrevue.





Numéro de l'affichage	123
Période d'affichage	Du 10 mars 2008 au 21 mars 2008
Titre d'emploi	Opérateur de calandre
Département	Production
Statut	Temps complet permanent
Quart de travail	Soir
Nombre de postes à combler	1
Description du poste L'opérateur de calandre est responsable de la transformation du caoutchouc par calandrage selon les standards de l'entreprise. Il effectue des opérations de production de manière sécuritaire et voit à la qualité du produit. Il s'assure du respect et de la conformité des pratiques.	
Exigences <ul style="list-style-type: none">◆ Diplôme d'études collégiales◆ Connaissances informatiques de base (Word, Excel, Outlook)	
Pour plus d'information ou pour soumettre votre candidature, contactez le Service des ressources humaines avant le 21 mars 2008 à 16 h.	

Pour les postes syndiqués, se référer à la convention collective en vigueur pour les modalités d'affichage de poste.



LES ENTREPRISES ABC

Ouvrant dans le secteur du caoutchouc, Les Entreprises ABC se spécialise dans le développement et la fabrication de produits de tuyaux et courroies. Cette entreprise en pleine expansion est présentement à la recherche d'un ou d'une :

OPÉRATEUR(TRICE) DE CALANDRE

Poste à temps complet de soir

Sous la responsabilité du coordonnateur de production, l'opérateur de calandre est responsable de la transformation du caoutchouc par calandrage selon les standards de l'entreprise. Il effectue des opérations de production de manière sécuritaire et voit à la qualité du produit. Il s'assure du respect et de la conformité des pratiques.

Qualifications

- ◆ Diplôme d'études collégiales
- ◆ Cours de calandrage (un atout)
- ◆ Trois (3) ans d'expérience dans un poste similaire
- ◆ Expérience dans le secteur de la chimie (un atout)
- ◆ Connaissances informatiques de base (Word, Excel, Outlook)
- ◆ Bilinguisme (un atout)

Caractéristiques recherchées

- ◆ Orienté sécurité
- ◆ Capacité à travailler en équipe
- ◆ Autonomie/initiative
- ◆ Bonne communication verbale et écrite
- ◆ Capacité à gérer les priorités

Les Entreprises ABC offre un milieu de travail stimulant, des possibilités d'avancement ainsi qu'une vaste gamme d'avantages sociaux.

Les candidats intéressés doivent faire parvenir leur curriculum vitae avant le **21 mars 2008**.

Les Entreprises ABC

1418, rue Girard

Montréal (Québec) H3J 4B2

Télécopieur : (514) 342-6789

Courriel : emplois@entreprisesabc.com

Nous vous remercions de votre intérêt pour notre entreprise. Seules les personnes retenues seront contactées.



Bouche-à-oreille	Communiquez votre besoin de recrutement autour de vous et aux membres de votre équipe. On pourra vous recommander des candidats potentiels.
Candidatures spontanées	Conservez les curriculum vitae ou les formulaires de demande d'emploi que vous recevez. Ils constituent une banque de candidats que vous pouvez consulter lorsque vous devez combler un poste.
Journées portes ouvertes	Lorsque vous recherchez un nombre élevé de candidats, les journées portes ouvertes sont une source de recrutement pertinente.
Centres d'emploi gouvernementaux	Le Centre local d'emploi de votre région peut vous aider dans votre recherche de candidats. Pour la liste complète : emploiquebec.net Le service « Placement en ligne » d'Emploi-Québec vous permet d'annoncer vos postes à combler gratuitement. placement.emploiquebec.net Le guichet emplois du gouvernement du Canada permet également d'annoncer des offres d'emploi via son site. jb-ge.hrdc-drhc.gc.ca
Agences privées de placement	Les agences privées de placement sont utiles pour aider les entreprises à trouver des candidats, particulièrement pour les postes de cadres, de professionnels et de travailleurs spécialisés ou pour des postes temporaires.
Associations professionnelles	Les associations, les ordres, les regroupements professionnels, les comités sectoriels sont une façon de recruter les candidats qui possèdent des compétences particulières.
Institutions d'enseignement	Les services de placement des institutions d'enseignement offrent la possibilité aux entreprises d'embaucher des stagiaires ou des diplômés.
Journaux et revues spécialisées	Les journaux régionaux, les grands quotidiens et les revues spécialisées permettent de rejoindre un grand nombre de candidats potentiels.
Sites Internet de recherche d'emploi	Il existe plusieurs sites Internet affichant des offres d'emploi dans tous les domaines comme, par exemple : www.jobboom.ca ou www.monster.ca ou www.workopolis.ca
Site Internet de l'entreprise	Si l'entreprise possède un site Internet, il est pertinent d'y afficher les postes vacants.
Salons et foires de l'emploi	Ils permettent d'avoir accès à un grand nombre de candidats potentiels.
Groupes de référence	Différents regroupements professionnels peuvent constituer une source de recrutement comme, par exemple, les groupes de codéveloppement, les tables de concertation, les groupes de réseautage, etc.



Nom :	_____	Prénom :	_____
Adresse :	_____		
Téléphone :	_____	Autre numéro :	_____
Courriel :	_____		
Titre d'emploi postulé :	_____	Date de disponibilité :	_____
Horaire de disponibilité :	<input type="checkbox"/> Jour	<input type="checkbox"/> Soir	<input type="checkbox"/> Nuit
Statut recherché :	<input type="checkbox"/> Temps complet	<input type="checkbox"/> Temps partiel	
Avez-vous le droit de travailler au Canada?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	

FORMATION ACADÉMIQUE *(en commençant par la plus récente)*

Nom de l'établissement : _____

Programme : _____ Diplôme obtenu : Oui NonAnnée d'obtention : _____ Secondaire Collégial Universitaire

Nom de l'établissement : _____

Programme : _____ Diplôme obtenu : Oui NonAnnée d'obtention : _____ Secondaire Collégial Universitaire

Nom de l'établissement : _____

Programme : _____ Diplôme obtenu : Oui NonAnnée d'obtention : _____ Secondaire Collégial Universitaire

Autres formations : _____

**QUALIFICATIONS**Connaissances linguistiques : Français Anglais Autres : _____

Connaissances informatiques : _____

Possédez-vous un permis de conduire? Oui NonÊtes-vous membre d'une association ou d'un ordre professionnel? Oui Non

Si oui, précisez : _____

Déterminez-vous une licence ou une carte de compétence? Oui Non

Si oui, précisez : _____ N° _____

Depuis le _____ Date d'expiration : _____

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL (*en commençant par le travail le plus récent*)

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Présentation générale 1 2 3 4 5

J'atteste que tous les renseignements fournis dans ce formulaire sont véridiques et complets. Je comprends que toute fausse déclaration peut entraîner le rejet de ma candidature et constitue une cause suffisante de congédiement.

Signature : _____ Date : _____



Poste à combler : _____

	Formation	Années d'expérience	Expérience de travail	Connaissances techniques	Langues	Total
CV n° 1						
CV n° 2						
CV n° 3						
CV n° 4						
CV n° 5						
CV n° 6						
CV n° 7						
CV n° 8						
CV n° 9						
CV n° 10						

0 = non pertinent pour le poste

1 = assez proche du profil recherché

2 = très proche du profil recherché

Inspiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*. Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

3. ÉVALUER LES CANDIDATS

Après avoir identifié les candidats les plus intéressants à partir des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi, il s'agit d'évaluer plus en profondeur les candidatures à l'aide de plusieurs outils de sélection. Il est suggéré de commencer par une courte entrevue téléphonique afin de faire un premier tri des candidats et ensuite de rencontrer les candidats les plus prometteurs en entrevue face-à-face. Des tests peuvent aussi être administrés pour valider certains éléments qui sont difficiles à mesurer simplement par l'entrevue. Finalement, il est pertinent de vérifier les références pour obtenir des renseignements sur les emplois antérieurs des candidats.

MÉTHODE

1 Faire une première évaluation des candidats par une entrevue téléphonique.

- a. Valider les informations contenues dans la demande d'emploi ou le curriculum vitae.
- b. Déterminer si le candidat sera vu en entrevue.



Voir l'outil #15 : Grille d'entrevue téléphonique (page 25)

2 Rencontrer les candidats sélectionnés en entrevue.

- a. Préparer l'entrevue (comité de sélection, local, grille d'entrevue, etc.).
- b. Procéder à l'entrevue.



Voir l'outil #16 : Aide-mémoire – Quelques trucs pour une entrevue efficace (page 27)



Voir l'outil #17 : Grille d'entrevue générale (pages 29-30)

3 Faire passer des tests de sélection (si pertinent pour le poste).



Voir l'outil #18 : Types de tests de sélection (page 31)

MÉTHODE (SUITE)

4 Vérifier les références.



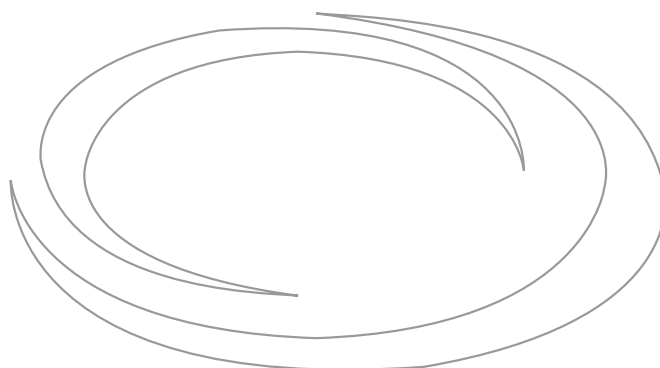
Voir l'outil #19 : Formulaire de consentement à la prise de références (page 33)



Voir l'outil #20 : Grille de prise de références (page 35)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** procède généralement à l'entrevue téléphonique. Elle s'occupe ensuite, conjointement avec le gestionnaire qui recrute, de préparer l'entrevue et de rencontrer les candidats. Selon le type de test, elle administre le test de sélection ou s'assure de la coordination de la prise du test avec les personnes concernées (psychologues, médecins, etc.). Elle procède aussi à la prise de références. Finalement, elle communique les résultats au gestionnaire concerné.
- ♦ Le **gestionnaire** qui recrute est impliqué dans la préparation de l'entrevue et participe à l'entrevue de sélection en tant que tel.





Nom du candidat : _____ Téléphone : _____

Laissé message Date : _____
 Pas de réponse Date : _____

- ◆ Que faites-vous actuellement sur le plan professionnel? Si vous êtes en emploi, qu'est-ce qui vous incite à quitter votre poste actuel?

- ◆ Qu'est-ce qui vous a incité à poser votre candidature au poste offert?

- ◆ En quoi votre parcours académique et professionnel correspond-il au poste offert?

- ◆ Quelle est votre disponibilité (date de début et horaire de travail)?

- ◆ What is your level of proficiency in English?

- ◆ Quelles sont vos attentes salariales?

Commentaires

Candidat à convoquer : Oui Non Date de l'entrevue : _____

Signature de l'interviewer

Date



Avant l'entrevue

- ◆ Déterminer qui composera le comité de sélection (généralement la personne responsable des ressources humaines et le supérieur immédiat).
- ◆ Prévoir l'endroit où aura lieu l'entrevue et la disposition de la salle.
- ◆ Convoquer les candidats de façon rapprochée, c'est-à-dire le même jour ou sur deux jours consécutifs afin de mieux comparer les candidats.
- ◆ Préparer la grille d'entrevue en se référant au profil du poste à combler.
- ◆ Déterminer les tâches que chaque membre du comité aura pendant l'entrevue (accueil du candidat, présentation du poste, questions d'entrevue, conclusion).
- ◆ Avant de rencontrer les candidats, relire le profil du poste pour avoir en tête les différents critères recherchés.
- ◆ Relire les curriculum vitae afin d'identifier les éléments à clarifier lors de l'entrevue.

Pendant l'entrevue

- ◆ Établir un climat de confiance en prenant le temps d'accueillir le candidat et en lui expliquant le déroulement de l'entrevue.
- ◆ Poser toutes les questions prévues dans la grille d'entrevue à moins que le candidat n'y ait déjà clairement répondu.
- ◆ Si les réponses ne correspondent pas à ce que l'on veut savoir, reformuler la question ou réorienter l'échange.
- ◆ Ne jamais suggérer des réponses ou présumer de la réponse d'un candidat à une question.
- ◆ Prendre des notes et observer le comportement non verbal du candidat.
- ◆ Rester objectif et neutre en évitant de porter des jugements sur le candidat et en évitant de laisser percevoir son accord ou son désaccord avec les réponses du candidat.
- ◆ Ne pas poser de questions sur l'origine, l'âge, l'état civil, la grossesse, la religion, la langue maternelle, les handicaps et les antécédents judiciaires.
- ◆ À la fin de l'entrevue, inviter le candidat à poser des questions et expliquer quelles sont les étapes ultérieures.
- ◆ Faire signer le formulaire de consentement à la prise de références.

Après l'entrevue

- ◆ Compléter la grille d'évaluation des candidatures.
- ◆ Après l'ensemble des entrevues, discuter des résultats et comparer les candidats.



Nom du candidat : _____ Téléphone : _____

FORMATION

1. Parlez-nous brièvement de votre formation.

2. Pourquoi avez-vous choisi cette orientation?

EXPÉRIENCE

3. Quel a été votre cheminement de carrière?
 - Principales responsabilités
 - Réalisations importantes
 - Difficultés rencontrées
 - Ce que le candidat a préféré
 - Ce que le candidat a moins aimé

4. Qu'est-ce qui vous motive à postuler à ce poste dans notre entreprise?

COMPÉTENCES

5. Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances. Quels moyens avez-vous pris pour réussir?

6. Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou un client? Comment avez-vous procédé?

7. De quelle façon planifiez-vous le travail à faire?



8. Quelles sont vos principales qualités et quels sont les points qui seraient à améliorer?

9. Qu'attendez-vous de votre supérieur immédiat? De vos collègues?

QUALIFICATIONS

10. Quelles sont vos connaissances en informatique?

11. Quelles langues maîtrisez-vous à l'oral? À l'écrit?

12. Quelles sont vos connaissances en... (précisez selon le poste)?

AUTRES CRITÈRES

Vérifier les attentes du candidat en regard des éléments pertinents au poste.

- ◆ Disponibilité
- ◆ Horaire de travail
- ◆ Rémunération
- ◆ Avantages sociaux

Commentaires de l'évaluateur

Inspiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*. Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.



<p>Tests de performance</p>	<p>Les tests de performance servent à prédire le rendement d'un individu selon ses connaissances. Ils se basent sur des activités qui tentent de reproduire une partie des tâches qu'aura à effectuer l'individu.</p> <p>Tests individuels : mises en situation, simulations, présentations orales, panier de gestion (in-basket), etc.</p> <p>Tests de groupe : discussions de groupe sans leader, jeux de rôles, simulations, etc.</p>
<p>Tests d'aptitudes</p>	<p>Les tests d'aptitudes permettent d'évaluer le rendement potentiel des individus. Ils mesurent des aptitudes physiques et mentales comme la dextérité, la minutie, le sens de l'observation, le sens mécanique, la lecture et l'écriture, la logique et le raisonnement. Ils peuvent aussi analyser les compétences personnelles et interpersonnelles, c'est-à-dire l'information sociale qui influence les interactions humaines.</p> <p>Ces tests ne doivent être utilisés que s'ils sont directement reliés à la réussite du poste. Ils sont accessibles auprès de firmes spécialisées en recrutement ou en psychologie.</p>
<p>Tests de personnalité</p>	<p>Les tests de personnalité permettent d'évaluer le comportement professionnel de l'individu. En mettant en évidence le type et les traits de personnalité, on cherche à comprendre comment les individus pensent, ressentent, agissent et réagissent lorsqu'ils sont placés dans des situations comparables.</p> <p>Ces tests sont accessibles auprès de firmes spécialisées en recrutement ou en psychologie.</p>
<p>Examens médicaux</p>	<p>Les examens médicaux servent à évaluer l'aptitude physique et psychologique d'un candidat en fonction d'un poste donné. Ils peuvent servir à éliminer des candidats dans les seuls cas où les résultats des examens indiquent que l'état de santé des individus risque d'influencer leur rendement au travail. Les examens médicaux s'adressent aux employés ayant été retenus suite au processus d'embauche. Leur offre d'emploi devient conditionnelle à la réussite de l'examen médical. Il faut absolument que les éléments évalués dans l'examen médical soient des caractéristiques essentielles à l'accomplissement des fonctions du poste.</p>



Par la présente, j'autorise Les Entreprise ABC à communiquer avec les personnes ci-dessous afin d'obtenir des données factuelles et des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

Nom de l'entreprise : _____
Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
Durée de la relation : _____

Nom de l'entreprise : _____
Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
Durée de la relation : _____

Nom de l'entreprise : _____
Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
Durée de la relation : _____

Nom de l'entreprise : _____
Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
Durée de la relation : _____

Signature

Date



Nom du candidat : _____ Emploi postulé : _____
 Personne à contacter : _____ Titre : _____
 Nom de l'entreprise : _____ Téléphone : _____

Durée de l'emploi	
Poste occupé	
Principales responsabilités	
Qualités	
Points à améliorer	
Relations avec : ◆ les collègues ◆ le supérieur immédiat	
Jugement/compréhension	
Flexibilité/souplesse	
Assiduité/ponctualité	
Raison du départ	
Autres éléments à valider suite à l'entrevue	

Niveau de satisfaction 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Réembaucheriez-vous cette personne? Oui Non

Signature

Date

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

4. CHOISIR ET EMBAUCHER LE BON CANDIDAT

La dernière étape du processus d'embauche consiste à décider quel candidat choisir pour le poste concerné. Il est possible qu'aucun candidat ne réponde aux critères établis. Dans ce cas, il faut recommencer le recrutement. Il se peut également qu'une deuxième entrevue ou une troisième soient nécessaires pour départager des candidats ou pour clarifier certaines interrogations laissées après la première entrevue. Le choix du candidat à embaucher se fait à partir des critères établis dans le profil du candidat recherché. Par la suite, une offre d'emploi doit être faite au candidat retenu. Pour terminer, il est important également d'aviser les candidats non retenus et de les remercier pour le temps qu'ils ont investi dans le projet.

MÉTHODE

- 1 **Comparer les résultats obtenus (entrevues, tests, références) pour chacun des candidats et choisir le candidat qui répond le mieux aux critères établis.**



Voir l'outil #21 : Grille d'évaluation des candidats (page 39)

- 2 **Faire une offre d'emploi au candidat retenu ou lui faire signer un contrat de travail (pour un emploi permanent ou pour un emploi temporaire à durée déterminée).**



Voir l'outil #22 : Lettre d'embauche (page 41)



Voir l'outil #23 : Principaux éléments d'un contrat de travail (page 43)

- 3 **Contactez les candidats non retenus par téléphone ou par écrit.**



Voir l'outil #24 : Lettre de refus (page 45)

MÉTHODE (SUITE)

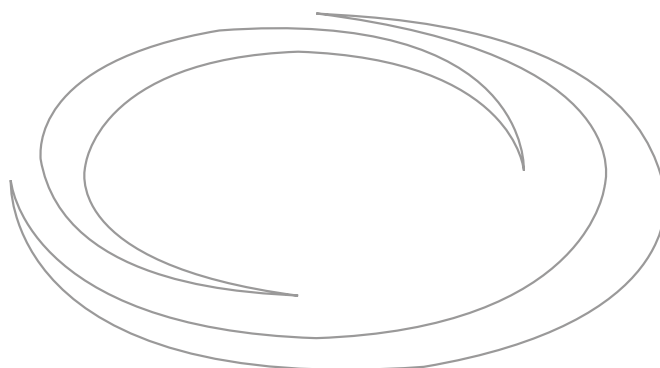
- 4 **Inform**er le candidat retenu des documents qu'il devra fournir pour l'ouverture de son dossier d'employé.



Voir l'outil #25 : Aide-mémoire – Dossier de l'employé (page 47)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** fournit aux membres du comité de sélection les résultats des tests et des références. Elle participe aux discussions et au choix du candidat. Par la suite, elle communique avec le candidat retenu pour lui faire une offre d'emploi et l'informer des documents qu'il devra fournir à son arrivée dans l'entreprise.
- ♦ Le **gestionnaire** qui recrute est impliqué activement dans le choix du candidat. L'information obtenue par l'entremise des outils de sélection lui permettra de personnaliser l'intégration du nouvel employé.





Titre d'emploi : Opérateur de calandre Évaluateur : Monique Béliveau

- Attribuez une pondération (P) à chacun des critères établis dans le profil du candidat recherché (outil #9) en fonction de l'importance du critère pour le poste.
- Évaluez chaque candidat selon les critères établis en utilisant une échelle de 1 à 5 où : 1 = Très faible, 2 = Faible, 3 = Moyen, 4 = Fort et 5 = Très fort.
- Multipliez la cote attribuée (1 à 5) par la pondération attribuée au critère (P).
- Calculez le total des points pour chaque candidat.

	P	Candidat 1		Candidat 2		Candidat 3		Candidat 4		Candidat 5	
FORMATION ET EXPÉRIENCE	30										
Formation	10	5	50	4	40	5	50	3	30	4	40
Expérience	20	3	60	4	80	5	100	5	100	3	60
QUALIFICATIONS	15										
Connaissances techniques	8	5	40	5	40	4	32	4	32	5	40
Langues	7	4	28	3	21	5	35	2	14	4	28
COMPÉTENCES	25										
Orienté sécurité	5	4	20	4	20	5	25	5	25	5	25
Travail en équipe	5	5	25	2	10	4	20	4	20	3	15
Autonomie/initiative	5	4	20	3	15	5	25	4	20	4	20
Communication écrite et verbale	5	4	20	4	20	5	25	5	25	5	25
Gestion des priorités	5	5	25	3	15	4	20	3	15	4	20
TESTS DE SÉLECTION	30	4	120	3	90	5	150	3	90	4	120
TOTAL	100		408		351		482		371		393

La pondération (P) est à titre indicatif seulement.



Montréal, le 14 avril 2008

Monsieur Yvan Tremblay
14, rue des Pignons
Longueuil (Québec)
H3K 6L2

Objet : Poste d'opérateur de calandre

Monsieur,

Il nous fait plaisir de vous accueillir au sein des Entreprises ABC à titre d'opérateur de calandre. Pour connaître vos rôles et responsabilités, nous vous invitons à prendre connaissance du profil de poste disponible ci-joint. Vous serez sous la responsabilité de monsieur Jacques Lamontagne, superviseur de production.

Votre date d'entrée en fonction a été fixée au **28 avril 2008**. Veuillez noter que votre semaine normale de travail est de 40 heures à un salaire horaire de 10,32 \$. Vous aurez droit à un programme d'avantages sociaux concurrentiels et ce, après avoir complété votre période de probation qui est de trois mois.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes. Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Monique Béliveau
Coordonnatrice des ressources humaines



- ◆ Nom de l'employeur
- ◆ Lieu de travail
- ◆ Responsabilités et tâches de l'employé
- ◆ Durée du travail
- ◆ Conditions de travail de l'employé
 - La rémunération
 - Les avantages sociaux
 - Le temps supplémentaire
 - Les vacances et les congés
- ◆ Avis de cessation d'emploi
- ◆ Clause de non-divulgence de l'information
- ◆ Clause de non-compétition

Pour en savoir plus, consulter :

Services Québec Entreprises
www2.gouv.qc.ca

Commission des normes du travail
www.cnt.gouv.qc.ca

Laroche, M.-A., C. Le Corre, et Le Corre et Associés, (1996). *Embauche et contrats de travail : approches et rédaction. Tout ce que l'employeur doit savoir*, Les Éditions Yvon Blais, 149 p.



Montréal, le 14 avril 2008

Monsieur Yvan Tremblay
14, rue des Pignons
Longueuil (Québec)
H3K 6L2

Objet : Candidature au poste d'opérateur de calandre

Monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature au poste d'opérateur de calandre. Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste.

Nous conserverons tout de même votre curriculum vitae dans nos dossiers pour une période de six mois dans le cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvrirait ou se libérerait.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et nous vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Monique Béliveau
Coordonnatrice des ressources humaines



Le dossier de l'employé permet de centraliser toute l'information relative à l'employé afin d'effectuer un meilleur contrôle et un meilleur suivi. En raison du caractère confidentiel des données s'y retrouvant, il est important que les dossiers des employés ne soient accessibles qu'aux personnes autorisées à les consulter. Plusieurs documents sont à inclure dans le dossier de l'employé.

Les documents relatifs à la sélection

- ◆ Le curriculum vitae ou le formulaire de demande d'emploi
- ◆ Les grilles d'entrevue
- ◆ Les résultats des tests de sélection
- ◆ Les références obtenues
- ◆ La lettre d'embauche

Les documents nécessaires à l'embauche

- ◆ La fiche de renseignements personnels (nom, adresse, numéro de téléphone, numéro d'assurance sociale, personne à contacter en cas d'urgence)
- ◆ Une copie des diplômes, permis ou licences
- ◆ La fiche de paie et le spécimen de chèque

Les documents à inclure en cours d'emploi

- ◆ Les évaluations de rendement
- ◆ Les mesures disciplinaires
- ◆ Les documents relatifs à la santé et sécurité
- ◆ Les nominations ou autres changements de poste
- ◆ Etc.