

BOÎTE À OUTILS

RECRUTEMENT, SÉLECTION, INTÉGRATION ET RÉTENTION DE PERSONNEL SUR LA CÔTE-NORD

DÉCEMBRE 2003

INTRODUCTION

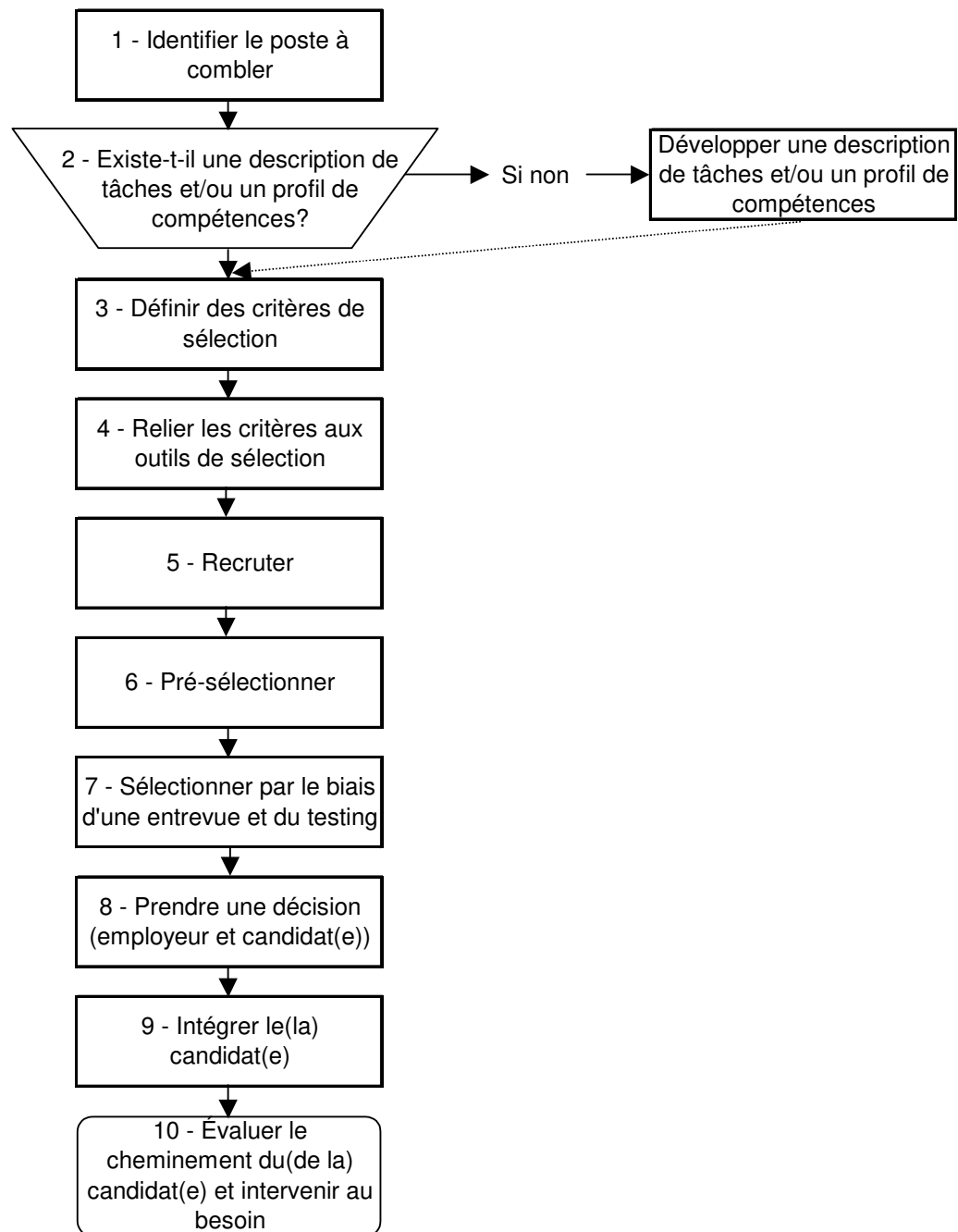
L'objectif de l'étude sur le Développement d'outils pour évaluer la compatibilité entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les réalités nord-côtières réalisée par l'équipe CÉPRO / Société Pierre Boucher (SPB), était de développer des outils, trucs et recommandations susceptibles d'aider les employeurs de la Côte-Nord dans leur processus de recrutement, de sélection et d'intégration de candidat(e)s pour en favoriser le succès. Ces outils tiennent compte des résultats de l'étude, des meilleures pratiques et de l'expérience de CÉPRO, de SPB et d'Emploi-Québec. Certain(e)s s'adressent aux candidat(e)s intéressé(e)s par un emploi sur la Côte-Nord.

Pour les employeurs, dans un marché où la main-d'œuvre se fait plus rare, ces outils améliorent la sélection des candidat(e)s. Pour ces derniers, ils leur permettent de mieux évaluer les implications et les opportunités de s'installer sur la Côte-Nord et d'y occuper un emploi.

Les pages suivantes présentent ces différents outils pour les employeurs et les candidat(e)s.

PROCESSUS GLOBAL

Le processus global de dotation de main-d'œuvre va bien au-delà du recrutement et de la sélection et comporte les étapes suivantes.



ÉTAPES DU PROCESSUS

Ce document présente divers outils, trucs et recommandations pour chacune des étapes du processus.

Introduction.....	1
Processus global	2
1. Profil de compétences générales des candidat(e)s s'adaptant à la Côte-Nord	5
1.1 Minimum attendu pour chaque compétence et moyen de mesure.....	7
2. Identifier le poste à combler et planifier l'intervention.....	8
2.1 Document de travail	9
3. Utiliser ou développer une description de tâches et/ou un profil de compétences.....	10
3.1 Description de la fonction	11
4. Définir les critères de sélection	13
4.1 Mise en garde – Facteurs de discrimination	14
4.2 Guide de réflexion sur les exigences du poste et traits de personnalité.....	15
4.3 Guide de réflexion sur les critères	17
5. Relier les critères aux outils de sélection	18
5.1 Outils de sélection utilisés pour évaluer les critères	19
6. Recruter.....	20
6.1 Offre d'emploi.....	22
7. Pré-sélectionner.....	23
7.1 Recommandations générales pour la lecture des curriculum vitae	24
7.2 Grille de lecture des curriculum vitae	25
7.3 Éléments à vérifier en pré-entrevue téléphonique	26
7.4 Guide de conversation pour une pré-entrevue téléphonique	28
8. Sélectionner	29
8.1 Principales étapes d'une entrevue de sélection.....	30
8.2 Préparation à l'entrevue de sélection	31
8.3 Guide d'accueil lors de l'entrevue.....	32
8.4 Aspects de description réaliste de l'emploi.....	33
8.5 Aspects de description réaliste du milieu.....	34
8.6 Questionnaire d'entrevue adapté à la Côte-Nord	35
8.7 Grille d'évaluation des candidatures.....	53
8.8 Autre grille d'évaluation des candidatures	54
8.9 Quelques techniques de conduite d'entrevue.....	55
8.10 Erreurs susceptibles de se produire dans la conduite d'une entrevue	56
8.11 Vérification des références.....	57
8.12 Éléments à considérer pour la prise de références	58
8.13 Éléments à vérifier lors de la prise de références	59

8.14	Formulaire de consentement à la diffusion de l'information	60
8.15	Formulaire d'autorisation de prise de références.....	61
8.16	Tests et inventaires	62
9.	Décider de façon mutuelle	64
9.1	Guide de réflexion du(de la) candidat(e) et de sa famille.....	65
10.	Intégrer le(la) candidat(e)	69
10.1	Plan d'intégration en poste.....	70
10.2	Intégration au milieu.....	72
11.	Évaluer le cheminement et intervenir au besoin	74
11.1	Signes avant-coureurs de découragement ou de départ.....	75

1. PROFIL DE COMPÉTENCES GÉNÉRALES DES CANDIDAT(E)S S'ADAPTANT À LA CÔTE-NORD

Cette section présente un profil des compétences générales des candidat(e)s s'adaptant bien à la Côte-Nord. Il a été bâti à partir d'une revue de la littérature identifiant 19 compétences liées à l'adaptabilité dans un nouveau milieu, quel qu'il soit. Les groupes de discussion tenus avec des employeurs de la Côte-Nord et des employé(e)s bien adapté(e)s à la région, et des tests passés à ce type d'employé(e)s ont permis d'éliminer 11 de ces compétences.

Les huit compétences retenues sont donc celles qui semblent, selon les résultats de l'étude, les plus pertinentes par rapport à l'adaptabilité au milieu nord-côtier. Le fait de posséder ces caractéristiques n'est cependant pas un gage absolu de performance au travail, puisque pour ce faire, il faut aussi tenir compte du poste et de l'organisation de façon à développer un profil spécifique en conséquence.

Des résultats comparables à une moyenne (voir les grilles comportementales à la section 8.6 du présent document) sembleraient suffisants pour démontrer l'adaptabilité à la Côte-Nord. Le niveau souhaitable pour ces huit compétences se définit donc comme suit :

- Adaptabilité : S'adapte à des situations urgentes, tendues ou imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement.
- Autonomie : Recherche les expériences qui permettent de prendre ses propres décisions et d'agir avec de la latitude.
- Écoute : Démonstre de l'attention et de l'intérêt à ce que disent les autres.
- Tact : S'exprime de façon diplomate et stratégique tout en se montrant sensible à son impact sur son entourage.
- Collaboration : Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, tels que collègues ou patrons, de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Sens politique : Se montre stratégique dans la présentation de ses orientations, dans l'argumentation de ses positions et dans la gestion de ses relations.
- Curiosité intellectuelle : S'intéresse à une diversité de sujets et démontre son désir d'apprendre.
- Tolérance à l'ambiguïté : Est à l'aise dans des situations nouvelles, complexes et ambiguës, malgré l'inexistence d'encadrement et de structure.

Le tableau qui suit identifie le niveau minimum à atteindre pour chaque compétence ainsi que les moyens pour les mesurer.

1.1 MINIMUM ATTENDU POUR CHAQUE COMPÉTENCE ET MOYEN DE MESURE

COMPÉTENCE	DÉFINITION DU NIVEAU MINIMUM ATTENDU DE 3 ¹	MOYENS POSSIBLES POUR MESURER LES COMPÉTENCES
Adaptabilité	Dispose des méthodes nécessaires pour s'adapter aux situations familières même si elles sont plus urgentes ou tendues qu'à l'habitude. Résout plus rapidement un même problème lors d'une seconde apparition.	Entrevue Test ²
Tolérance à l'ambiguïté	Travaille bien lorsque les objectifs finaux sont établis. Recueille l'information manquante afin de clarifier les objectifs spécifiques ou son mandat. Cherche à connaître les grandes lignes d'un projet avant de le commencer.	Entrevue Test
Autonomie	Demande des directives ou clarifie la situation lorsque le cadre n'est pas clair. Valide ses opinions auprès de son(sa) patron(ne) ou d'autres personnes pertinentes dans les situations nouvelles.	Entrevue Références Test
Collaboration	Émet des opinions pour aider l'avancement d'un dossier. Propose ses idées dans le cadre d'un projet organisationnel.	Entrevue Références Test
Tact	Privilégie généralement un mode de communication direct. Communique de manière diplomate dans certaines situations ou devant certaines personnes et directement dans d'autres situations ou devant d'autres personnes. Semble habituellement conscient(e) de l'impact de ses propos sur autrui.	Entrevue Test
Sens politique	Perçoit les règles et normes formelles et informelles dans l'organisation, mais n'agit pas nécessairement selon celles-ci. Perçoit les enjeux politiques majeurs à l'intérieur de l'organisation.	Entrevue Test
Curiosité intellectuelle	Cherche à apprendre de nouvelles activités reliées à son domaine. Recherche une certaine variété dans son travail. Prend parfois des mesures pour améliorer ses compétences ou ses connaissances.	Entrevue Test
Écoute	Clarifie les messages ambigus ou questionne son interlocuteur(trice). Répond habituellement aux questions de son interlocuteur(trice). Perçoit quelques éléments du langage non verbal et questionne son interlocuteur(trice) à ce propos.	Observation en entrevue

¹ Voir section 8.6.

² L'utilisation de tests psychométriques n'est qu'une des techniques permettant de mesurer ces compétences et, dans certains contextes, elle s'avère être un complément intéressant aux autres moyens de mesure.

2. IDENTIFIER LE POSTE À COMBLER ET PLANIFIER L'INTERVENTION

La première étape du processus de dotation consiste à préciser le poste à combler, l'environnement dans lequel la personne embauchée aura à évoluer et sa place dans l'organigramme.

Afin d'éviter les surprises ou la nécessité de changer d'avis en cours de processus, il faut bien définir le besoin *a priori*.

Cette étape permet également de planifier l'intervention et de définir les étapes, le budget et l'échéancier du processus.

2.1 DOCUMENT DE TRAVAIL

Poste à combler : _____

POURQUOI?

(Identifier les raisons pour lesquelles le poste est à combler, sa place dans l'organigramme, etc.).

COMBIEN?

(Identifier le nombre de ressources requises, les budgets disponibles pour le recrutement et l'entrée en poste, etc.).

QUAND?

(Préciser l'échéancier de recrutement et la date d'entrée en poste prévue).

3. UTILISER OU DÉVELOPPER UNE DESCRIPTION DE TÂCHES ET/OU UN PROFIL DE COMPÉTENCES

Si une description de tâches et/ou un profil de compétences existent déjà au sein de l'organisation, il faut vérifier si ces documents sont toujours pertinents et correspondent à la situation actuelle. Sinon, il serait nécessaire d'en développer pour clarifier les attentes du poste. Cet outil servira dans toutes les étapes subséquentes du processus. Cela peut également servir pour évaluer l'employé(e) qui occupera le poste.

L'outil qui suit peut aider à développer la description de tâches pourra être élaborée selon les besoins et les modèles déjà présents dans l'organisation. Au-delà de la forme, il est surtout important de s'assurer de la justesse et de la pertinence du contenu.

Au point 5 de l'outil présenté à la page suivante, l'horaire, le voyageement ou autres conditions de travail peuvent être spécifiés.

3.1 DESCRIPTION DE LA FONCTION

1. IDENTIFICATION

Titre de la fonction :
 Direction, secteur ou service :
 Nom du(de la) titulaire (lorsque recruté(e)) :
 Nom du(de la) supérieur(e) immédiat(e) :
 Titre du(de la) supérieur(e) immédiat(e) :
 Postes sous la direction de la fonction :
 Titre(s) du poste :
 Nombre d'employé(e)s :

2. SOMMAIRE DE LA FONCTION

Raison d'être du poste : général

3. PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

Domaines clés où des résultats doivent être atteints	% du temps consacré
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____

4. DÉTAIL DES TÂCHES

Pour chaque domaine, les responsabilités à assumer sont :	Ordre d'importance
1. _____	_____
1.1 _____	_____
1.2 _____	_____
2. _____	_____
2.1 _____	_____
2.2 _____	_____
3. _____	_____
3.1 _____	_____
3.2 _____	_____
4. _____	_____
4.1 _____	_____
4.2 _____	_____
5. _____	_____
5.1 _____	_____
5.2 _____	_____

5. EXIGENCES DU POSTE

(Expérience, formation, permis de conduire, bilinguisme, etc.).

6. ACCORD DES PARTIES

Définition : Signature de l'employé(e) et de son(sa) supérieur(e) immédiat(e) attestant qu'il y a eu dialogue et entente sur la fonction et les responsabilités confiées.

(Employé(e)) (date)

(Employeur) (date)

Remarque : Il est important d'attacher une copie de cette description de la fonction à la lettre d'engagement.

4. DÉFINIR LES CRITÈRES DE SÉLECTION

Cette étape consiste à définir le niveau de formation, l'expérience, les connaissances, les attitudes et les aptitudes nécessaires et souhaitables pour combler le poste. Le profil présenté à la section 1 du présent document peut servir de base quant aux compétences recherchées au niveau de l'adaptation.

L'élaboration des critères devrait se faire avec des personnes qui connaissent bien à la fois les tâches, l'environnement de travail, et les enjeux actuels et futurs du poste, ainsi que l'équipe à laquelle le(la) candidat(e) se joindra.

Pour une sélection stratégique, il faut identifier s'il est préférable d'embaucher une personne pour un poste spécifique ou en fonction d'une progression future.

Il est interdit de discriminer sur certains facteurs (section 4.1 du présent document). De plus, il faut faire la différence entre les critères essentiels et souhaitables. Un critère essentiel constitue un élément qui doit absolument être présent pour le succès dans le poste et dans l'organisation et, habituellement, un élément sur lequel une personne ne peut y être formée facilement et rapidement par son nouvel employeur. Par exemple, si le poste en est un d'ingénieur(e) qui doit signer des plans, il serait difficile d'embaucher un(e) technicien(ne), ce critère est donc essentiel. Par contre, il est possible de souhaiter embaucher quelqu'un qui possède quelques années d'expérience. Cependant, le fait de demander un minimum de cinq ans d'expérience par exemple, pourrait éliminer plusieurs personnes qui, par ailleurs, auraient les autres compétences recherchées pour le poste. Il s'agirait donc plutôt d'un critère souhaitable.

4.1 MISE EN GARDE – FACTEURS DE DISCRIMINATION

RÉSUMÉ DU CODE CIVIL

Afin de respecter la *Charte des droits et libertés de la personne*, il faut tenir compte des éléments suivants dans le processus de recrutement et de sélection.

- La sélection d'un(e) candidat(e) doit être faite sur des critères liés à des **habiletés**, des **connaissances**, des **expériences** reliées au travail.
- Toute la documentation doit inclure les deux sexes (on ne doit **pas discriminer selon le sexe**).
- Il est illégal de porter un choix de candidat(e) sur des critères non liés à la **compétence**, soit :
 - L'ethnie;
 - La race;
 - La grossesse;
 - L'âge;
 - Le sexe;
 - La condition sociale;
 - L'état civil;
 - Les convictions politiques et religieuses;
 - L'orientation sexuelle;
 - La religion;
 - L'apparence;
 - Le handicap.
- « Dans le domaine du travail, la **Charte** interdit toute forme de discrimination et de harcèlement lors de l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi, les conditions de travail, l'établissement de catégories de classification d'emploi. De plus, un employeur **ne peut congédier, refuser d'embaucher ou pénaliser**, dans le cadre de son emploi, une personne reconnue coupable d'une infraction pénale ou criminelle **si cette infraction n'a aucun lien avec l'emploi** » (référence : **L'embauche faites en bon emploi**.-Pauline Brassard.-Emploi Jeunesse.-Montréal, 1994.-p.88.).
- « L'employeur a l'obligation de protéger la santé et d'assurer la sécurité des travailleurs à son emploi en vertu de l'article 51 de la Loi sur la santé et sécurité au travail. » (idem, p.89). Pour ce faire, il peut exiger un examen médical d'un(e) postulant(e) dans le but de **vérifier** s'il y a des risques pour sa santé. Attention, un employeur ne peut pas ne pas engager un(e) candidat(e) en raison d'un handicap. **Un examen médical général est donc contraire à la Charte** car il viole les droits fondamentaux des candidat(e)s. Il est suggéré d'imposer l'examen médical seulement après avoir fait une offre formelle d'engagement.
- « L'Assemblée Nationale a adopté la Loi sur la **Protection des renseignements** personnels dans le secteur privé ainsi que les articles 37 à 40 du Code civil du Québec » (idem, p.89). Selon cette Loi, il est obligatoire d'obtenir un consentement écrit pour faire la collecte, utiliser, conserver et communiquer les renseignements personnels des postulant(e)s.

4.2 GUIDE DE RÉFLEXION SUR LES EXIGENCES DU POSTE ET TRAITS DE PERSONNALITÉ

Titre de la fonction : _____

A) PRINCIPAUX CRITÈRES TANGIBLES		ESSENTIEL	SOUHAITABLE	NON PERTINENT
FORMATION ET CONNAISSANCES				
1.	Formation académique _____ (domaine et niveau) _____	☐	☐	☐
		☐	☐	☐
		☐	☐	☐
2.	Perfectionnement _____	☐	☐	☐
		☐	☐	☐
		☐	☐	☐
3.	Autres connaissances _____ (ex : logiciels) _____	☐	☐	☐
		☐	☐	☐
		☐	☐	☐
4.	Titre professionnel _____	☐	☐	☐
5.	Langues parlées _____	☐	☐	☐
		☐	☐	☐
	Langues écrites _____	☐	☐	☐
		☐	☐	☐
EXPÉRIENCE				
6.	Type de poste _____	☐	☐	☐
7.	Niveau _____	☐	☐	☐
	Durée _____	☐	☐	☐
8.	Secteurs _____	☐	☐	☐
	Durée _____	☐	☐	☐
		☐	☐	☐
	Durée _____	☐	☐	☐
9.	Nombre total d'années d'expérience _____	☐	☐	☐
10.	Réseau de contacts d'affaires _____	☐	☐	☐

B) PRINCIPAUX CRITÈRES INTANGIBLES		ESSENTIEL	SOUHAITABLE	NON PERTINENT
HABILETÉS (cette notion implique un développement par l'expérience)				
1.	Habiletés manuelles :			
	Dextérité	☐	☐	☐
	Rapidité	☐	☐	☐
	Force d'exécution de traitement	☐	☐	☐
	Autre _____	☐	☐	☐
	_____	☐	☐	☐
2.	Habiletés intellectuelles :			
	Compréhension rapide de données ou de situations complexes	☐	☐	☐
	Stratégie, vision à long terme ou sens opérationnel	☐	☐	☐
	Esprit analytique (sens du détail) ou esprit de synthèse	☐	☐	☐
	Créativité	☐	☐	☐
	Pensée organisée, structurée	☐	☐	☐
	Aisance avec les chiffres	☐	☐	☐
	Ouverture au changement	☐	☐	☐
	Capacité de prendre des décisions	☐	☐	☐
	Autre _____	☐	☐	☐
	_____	☐	☐	☐
3.	Habiletés relationnelles ou de communication :			
	Entregent, aisance dans les contacts	☐	☐	☐
	Esprit d'équipe, sens de la collaboration	☐	☐	☐
	Capacité d'adaptation à un environnement	☐	☐	☐
	Leadership (autoritaire ou démocratique)	☐	☐	☐
	Qualité de la communication orale, écrite	☐	☐	☐
	Autre _____	☐	☐	☐
	_____	☐	☐	☐
AUTRES CRITÈRES INTANGIBLES				
4.	Attitudes ou comportements :			
	Présentation personnelle	☐	☐	☐
	Confiance en soi	☐	☐	☐
	Intégrité	☐	☐	☐
	Persévérance, résistance au stress	☐	☐	☐
	Dynamisme, énergie	☐	☐	☐
	Autonomie, initiative	☐	☐	☐
	Disponibilité, flexibilité	☐	☐	☐
	Sens de la qualité	☐	☐	☐
	Goût du défi	☐	☐	☐
	Sens du risque, entrepreneurship	☐	☐	☐
	Autre _____	☐	☐	☐
	_____	☐	☐	☐
5.	Motivations :			
	Objectif de carrière et intérêts professionnels	☐	☐	☐
	Précisez _____	☐	☐	☐
	_____	☐	☐	☐

Les critères présentés ici constituent des suggestions. Pour chaque poste à combler, les critères peuvent être différents.

4.3 GUIDE DE RÉFLEXION SUR LES CRITÈRES

EXIGENCES DU POSTE

Les qualifications et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Il est important de distinguer les critères essentiels (E) des critères souhaitables (S).	E / S
---	--------------

CRITÈRES TANGIBLES (LIÉS À DES FAITS OBSERVABLES ET OBJECTIFS)

1. Formation académique _____	_____
2. Autres connaissances ou perfectionnement _____	_____
3. Langues parlées et écrites _____	_____
4. Expérience	
4.1 D'une industrie ou d'un secteur d'activité	_____
4.2 D'une fonction technique ou professionnelle	_____
4.3 De gestion (projet, équipe, secteur, dimensions)	_____
5. Réseaux de contacts, associations, etc. _____	_____

CRITÈRES INTANGIBLES (LIÉS À DES SITUATIONS ET EXEMPLES)

6. Habiletés requises ou souhaitables	
6.1 Manuelles	_____
6.2 Intellectuelles	_____
6.3 Relationnelles ou de communication	_____
7. Attitudes ou comportements recherchés _____	_____
8. Motivations au travail _____	_____

5. RELIER LES CRITÈRES AUX OUTILS DE SÉLECTION

Cette étape permet de spécifier la ou les méthodes parmi les suivantes qui seront utilisées pour évaluer les critères :

- Le curriculum vitae (CV);
- L'entrevue de pré-sélection (peut être téléphonique);
- L'entrevue formelle;
- Les tests et les inventaires;
- Les mises en situation;
- La prise de référence.

Un critère peut être évalué par plus d'un moyen.

5.1 OUTILS DE SÉLECTION UTILISÉS POUR ÉVALUER LES CRITÈRES

Cet outil permet de lister les différents critères retenus (essentiels ou souhaitables) pour évaluer un(e) candidat(e) au poste et d'identifier (en cochant) les moyens retenus pour mesurer ces critères.

CRITÈRE	ESSENTIEL OU SOUHAITABLE		CURRICULUM VITAE	ENTREVUE PRÉ- SÉLECTION	ENTREVUE	TESTS	PRISE DE RÉFÉRENCES	AUTRES
	E	S						

6. RECRUTER

Cette étape consiste à puiser dans un bassin suffisamment pourvu de candidat(e)s intéressant(e)s pour trouver la personne qui correspond aux exigences du poste.

BASSIN DE CANDIDAT(E)S

Dans les processus de recrutement et de sélection, différents outils d'évaluation peuvent maximiser la qualité et l'efficacité de l'embauche. Dans un premier temps, il est nécessaire de réfléchir au bassin de population dans lequel il faut recruter afin d'aller chercher suffisamment de candidatures intéressantes pour faire un choix. Selon les résultats de l'étude, les bassins de Québec, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Bas-Saint-Laurent et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont à privilégier. Ainsi, les autres régions dites éloignées semblent être de bons bassins de recrutement. Par ailleurs, malgré ce qui est généralement perçu et a été dit dans les groupes de discussions, la grande région de Montréal ne devrait pas être négligée. En effet, 20 % de gens s'étant intégrés sur la Côte-Nord proviennent originellement de la Montérégie et des Laurentides, 10 % travaillaient (ou étudiaient) à Montréal avant de venir sur la Côte-Nord et, il existera toujours des exceptions.

Différentes ressources permettent de faire connaître le poste offert :

- Placement en ligne (www.emploiquebec.net);
- Journaux locaux de régions ciblées pour l'affichage. Les candidat(e)s provenant de régions dites « éloignées » comparables à la Côte-Nord ou y ayant déjà séjourné démontrent une propension à s'installer à plus long terme sur la Côte-Nord;
- Ordres professionnels;
- Sites Internet;
- Foires d'emploi;
- Institutions d'enseignement (recrutement collégial, universitaire ou stage de fin d'études);
- Bouche à oreille.

AFFICHAGE

L'affichage permet d'attirer et d'obtenir un nombre suffisant de candidat(e)s potentiel(le)s et devrait, à la fois, contenir une brève description du poste et de l'entreprise en plus de mentionner les critères essentiels d'embauche. Par exemple, si un(e) ingénieur(e) mécanique bilingue avec au moins deux ans d'expérience est recherché(e), il est important de le spécifier. Attention toutefois de ne pas réduire les chances de recruter des candidat(e)s adéquat(e)s en mettant la barre trop haute. En effet, comme plusieurs employé(e)s sont venu(e)s sur la Côte-Nord pour l'expérience, le fait de demander plusieurs années d'expérience peut réduire le bassin de personnel intéressant et susceptible de bien s'adapter. Il serait plus profitable d'investir davantage dans la formation et l'intégration au départ. D'ailleurs, certains employeurs ont mentionné ne pas avoir eu le choix de revoir leurs exigences de niveau d'expérience à la baisse.

Il faut aussi décrire les conditions de vie et caractéristiques de la région en termes positifs. Avec les valeurs qui ont été définies par les individus adaptés à la Côte-Nord, un style de gestion plutôt participatif, un climat de travail ou une équipe intéressante représentent des attraits certains. Enfin, certains éléments reliés à l'équilibre de vie et une description réaliste des avantages du milieu de vie confortent les employé(e)s dans leur choix d'aller et de rester sur la Côte-Nord. Par exemple, le fait qu'il n'y ait pas de temps perdu dans les embouteillages, les exigences raisonnables en terme de nombre d'heures travaillées et le niveau de stress en général moins élevé dans l'environnement nord-côtier sont des bénéfices qui représentent de réels attraits pour les candidat(e)s ciblé(e)s.

En somme, il faut formuler une offre d'emploi assez alléchante pour attirer l'attention, tout en restant spécifique et réaliste pour ne pas faire fuir des candidat(e)s potentiel(le)s ou créer des attentes irréalistes.

Enfin, certain(e)s employé(e)s ont été attiré(e)s par des photos du milieu de travail ou de la région. Il peut donc être intéressant, dès les premiers contacts, si le recrutement se fait sur campus ou, lors de foires d'emploi par exemple, de décrire, voire montrer le milieu de travail et de vie par la présentation d'information promotionnelle sur la Côte-Nord (guide touristique, brochure de présentation de la ville, etc.). À tout le moins, cette façon de faire réduira la méconnaissance ou certains préjugés qui peuvent être des freins à venir en région.

6.1 OFFRE D'EMPLOI

TITRE	
DESCRIPTION DE L'ORGANISATION	
DESCRIPTION ET AVANTAGES DE LA RÉGION	
PROFIL RECHERCHÉ	
QUALIFICATIONS REQUISES	
CONDITIONS DE TRAVAIL	
MODALITÉ D'APPLICATION	
DATE D'ENTRÉE EN FONCTION	

7. PRÉ-SÉLECTIONNER

Cette étape consiste à faire le tri des candidatures afin de ne retenir que les plus intéressantes.

Le nombre de candidat(e)s retenu(e)s pour les étapes subséquentes dépend de plusieurs facteurs dont le nombre de personnes répondant effectivement aux critères et le budget disponible pour les autres étapes du processus.

La pré-sélection comporte les trois étapes suivantes :

- Lecture des CV;
- Pré-entrevue téléphonique;
- Préparation de l'entrevue de sélection.

À cette étape, il faut se rappeler la différence entre ce qui est jugé souhaitable par rapport à ce qui est essentiel lorsqu'une candidature est éliminée (section 4).

7.1 RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES POUR LA LECTURE DES CURRICULUM VITAE

- Lire le CV en fonction de deux objectifs spécifiques :
 - Avoir une idée plus précise du(de la) candidat(e);
 - Préparer l'entrevue.
- Établir clairement les critères essentiels à évaluer.
- Classer les CV en trois piles :
 - A. À voir;
 - B. À réserver (par exemple, moins d'expérience que demandé, mais le reste est conforme);
 - C. À rejeter (peut être conservé pour un autre poste ou détruit).
- Parmi les piles *À voir* et *À réserver*, téléphoner aux candidat(e)s potentiels(elles) pour lesquels(elles) des points restent à clarifier.
- Si des candidat(e)s externes sont contacté(e)s à leur bureau, faire attention au caractère délicat de la conversation.
- Convoquer à l'étape suivante les candidatures adéquates.
- Ne pas se fier au CV pour le bilinguisme à moins d'une démonstration sans équivoque de la fonctionnalité (par exemple, si le(la) candidat(e) a étudié dans un milieu anglophone pendant plus d'un an).
- Relire le CV du(de la) candidat(e) juste avant la rencontre en entrevue.

7.2 GRILLE DE LECTURE DES CURRICULUM VITAE

Nom du(de la) candidat(e) : _____		CLASSEMENT <table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> </tr> </table>			A	B	C
A	B	C					
	COMPATIBLE AVEC LE POSTE Oui Non Incertain*			Commentaires			
<u>CRITÈRES ESSENTIELS</u>							
<i>exemples :</i>							
Expérience et formation pertinentes							
_____	☐	☐	☐	_____			
_____	☐	☐	☐	_____			
Connaissances techniques							
_____	☐	☐	☐	_____			
_____	☐	☐	☐	_____			
_____	☐	☐	☐	_____			
_____	☐	☐	☐	_____			
<u>CRITÈRES SOUHAITABLES</u>							
_____	☐	☐	☐	_____			
_____	☐	☐	☐	_____			
<u>AUTRES CRITÈRES</u>							
<i>exemples :</i>							
Salaire et conditions demandés	☐	☐	☐	_____			
Date d'entrée en fonction	☐	☐	☐	_____			
Objectif de carrière	☐	☐	☐	_____			

* À valider par l'entrevue de pré-sélection.

7.3 ÉLÉMENTS À VÉRIFIER EN PRÉ-ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE

Il est habituel de faire passer au moins une première entrevue aux candidat(e)s retenu(e)s, cependant il est toujours décevant de perdre le temps de l'évaluateur(trice) et du(de la) candidat(e) en constatant dès les premières minutes de l'entrevue qu'il(elle) ne possède pas certains des critères essentiels. De plus, les frais associés aux déplacements sur la Côte-Nord, qu'ils soient assumés en tout ou en partie par l'employeur ou le(la) candidat(e), sont plus élevés dans le cas où les candidat(e)s proviennent de l'extérieur. En cas de doute à la lecture du curriculum vitae, il est bien moins coûteux d'initier un premier contact téléphonique afin de vérifier, en cinq à dix minutes, le positionnement du(de la) candidat(e) sur certains des critères afin d'éviter la perte de temps et les frais de déplacement. Voici des exemples de ce qui peut être vérifié en pré-entrevue :

- Bilinguisme;
- Formation, expérience, connaissances techniques (par exemple un permis, une connaissance minimale d'ISO, etc.);
- Intérêts et motivations pour le poste, l'entreprise et la région;
- Connaissances de la Côte-Nord;
- Conditions d'emploi (par exemple le salaire).

Ce dernier point peut s'avérer particulièrement important. En effet, certain(e)s candidat(e)s peuvent avoir l'impression que les salaires ou les conditions en région sont de beaucoup supérieurs à ce qu'ils(elles) pourraient avoir dans les grands centres, ce qui n'est pas toujours le cas. De plus, certaines personnes peuvent confondre une ville avec une autre. Par exemple, certain(e)s candidat(e)s peuvent penser que Port-Cartier est dans le coin de Québec (Val-Cartier) ou que la Haute-Côte-Nord se trouve en Basse-Côte-Nord. Afin d'éviter un choc géographique aux candidat(e)s, il s'avère crucial de les renseigner d'abord en leur fournissant davantage d'informations sur la région. Déjà à cette étape, le fait de fournir de l'information non seulement sur l'emploi, mais aussi sur l'entreprise et la région peut préparer le(la) candidat(e) et son entourage s'il y a lieu, à un poste au sein de la Côte-Nord. Lors de l'entrevue téléphonique, certaines préoccupations (le logement, les places en garderies, etc.) et/ou intérêts (activités sportives, culturelles, etc.) peuvent être vérifiées afin de mieux guider le(la) candidat(e) lors de sa visite, s'il y a lieu. En somme l'entrevue téléphonique devrait permettre de vérifier les critères essentiels et de répondre aux questions du(de la) candidat(e).

L'outil qui suit permet, entre autres, de vérifier lors d'une conversation de pré-entrevue téléphonique les connaissances du(de la) candidat(e) au niveau la région, de

l'organisation et du poste offert ainsi que les efforts déployés pour les connaître. En termes de réponses attendues pour ces éléments, voici quelques exemples qui montrent une grande motivation :

- Lire de l'information sur la région ou l'organisation;
- Rechercher sur Internet;
- Connaître ou avoir appelé des gens qui habitent la région ou qui travaillent dans l'organisation;
- Déjà avoir habité, visité ou réalisé un stage sur la Côte-nord ou dans une autre région dite éloignée;
- Être déjà conscient(e) des avantages et des inconvénients d'habiter sur la Côte-Nord;
- Avoir préparé des questions sur le poste, l'organisation ou la Côte-Nord;
- Poser des questions sur les possibilités d'emploi pour le(la) conjoint(e).

7.4 GUIDE DE CONVERSATION POUR UNE PRÉ-ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE

Bonjour _____, ici _____ de l'organisation _____. J'appelle pour confirmer que nous avons bel et bien reçu votre application pour le poste de _____.

J'aimerais avoir quelques précisions sur votre candidature. Est-ce que je pourrais prendre cinq minutes de votre temps?

Je vais poser des questions en anglais pour voir en même temps votre niveau de bilinguisme. *(Elles pourraient être posées en français également, si le bilinguisme n'est pas nécessaire. D'autres questions pourraient être choisies pour vérifier le bilinguisme.)*

What appeals to you in the position of _____? Qu'est-ce qui vous attire dans le poste de _____?

What range of salary are you looking for? Avez-vous des exigences salariales pour ce poste ?

Combien d'années d'expérience avez-vous?

Que connaissez-vous sur la Côte-Nord et sur la municipalité de _____ et de quelle source?

Avez-vous déjà vécu et/ou travaillé sur la Côte-Nord ou dans une autre région dite éloignée? Pourquoi l'avez-vous quittée (ou prévoyez-vous la quitter)?

Connaissez-vous des gens qui habitent dans la région? En connaissez-vous qui travaillent dans cette organisation?

Pourquoi êtes-vous intéressé(e) par ce poste? Cette organisation? Cette région?

Comment avez-vous attendu parler de notre organisation?

Qu'est ce que vous recherchez dans un emploi?

Que recherchez-vous comme défis?

J'aimerais vérifier quelques éléments de votre CV (*spécifier : formation (académique ou autre), connaissances (techniques ou autres), etc.*).

Avez-vous des questions ou qu'aimeriez-vous savoir sur la région? L'organisation? Le poste?

Merci beaucoup pour cette information. Si nous décidons de poursuivre avec votre candidature, vous devriez recevoir de nos nouvelles d'ici _____ jours pour une convocation en entrevue.

ou si le(la) candidat(e) est clairement adéquat(e)

Merci beaucoup pour cette information. Maintenant, j'aimerais vous rencontrer en entrevue d'ici _____ semaines pour un entretien plus approfondi (*proposer une date précise*).

8. SÉLECTIONNER

Cette étape est cruciale et nécessite de bien évaluer les candidatures. Cela peut se faire de différentes façons :

- Entrevue;
- Tests;
- Références;
- Descriptions réalistes de l'emploi et du milieu.

En comparant les candidatures, il faut comprendre que ce n'est pas le(la) meilleur(e) candidat(e) dans l'absolu qui comblera et s'intégrera le mieux au poste, mais plutôt celui(elle) qui a les compétences les plus proches des exigences du poste et dont les intérêts et les motivations sont compatibles avec la Côte-Nord et l'organisation.

Dans l'élaboration d'un questionnaire d'entrevue, il faut faire attention aux questions hypothétiques ou aux mises en situation puisqu'elles ne reflètent pas toujours le comportement adopté dans la réalité. Il est souvent préférable d'utiliser des questions comportementales qui font référence aux expériences passées du(de la) candidat(e). Selon les études, ces questions sont les plus efficaces. Bien que plusieurs interviewers privilégient les mises en situations ou les questions hypothétiques et qu'elles puissent être intéressantes, elles pourraient donner lieu, chez un(e) candidat(e) bien préparé(e), à des réponses attendues ou désirées habituellement plutôt que d'identifier son comportement dans la réalité.

Il y a plusieurs exemples de questions comportementales dans le canevas proposé. En effet, l'information est plus riche lorsqu'il est demandé à l'employé(e) un exemple où il(elle) a dû gérer un conflit plutôt que ce qu'il(elle) ferait s'il(si elle) vivait un conflit. Cette manière de procéder ne suggère pas de bonne réponse, mais oblige le(la) candidat(e) à parler de comment il(elle) agit dans la réalité.

8.1 PRINCIPALES ÉTAPES D'UNE ENTREVUE DE SÉLECTION

LES ÉTAPES D'UNE ENTREVUE

AVANT	ÉTAPE 1	Prévoir l'accueil des candidat(e)s, relire les CV et la description du poste, visualiser la façon dont l'entrevue devrait se dérouler et, s'il y a un comité de sélection, revoir ensemble le déroulement de l'entrevue.
	ÉTAPE 2	Débuter l'entrevue de façon amicale afin de détendre l'atmosphère et mettre le(la) candidat(e) à l'aise et en confiance.
PENDANT	ÉTAPE 3	Poser les questions en suivant le guide d'entrevue et en utilisant les techniques d'écoute. Noter les réponses des candidat(e)s. Au besoin, poser des questions d'approfondissement et noter la question et la réponse sur le guide d'entrevue pour chaque candidat(e).
	ÉTAPE 4	Vérifier la possibilité de prendre des références.
	ÉTAPE 5	Avant de terminer, demander au(à la) candidat(e) s'il(elle) a des questions à poser.
	ÉTAPE 6	Remercier le(la) candidat(e) et l'aviser du délai pour la décision et les étapes à suivre. (Le(la) candidat(e) quitte la rencontre après cette étape).
APRÈS	ÉTAPE 7	Remplir la grille d'évaluation de l'entrevue. Faire compléter les tests maison, s'il y a lieu.

8.2 PRÉPARATION À L'ENTREVUE DE SÉLECTION

Toute entrevue devrait débuter par un accueil. Lorsqu'il s'agit d'un(e) candidat(e) provenant de l'extérieur de la région, cela nécessite souvent une approche particulière. Par exemple, certaines grandes entreprises iront jusqu'à chercher la personne à l'aéroport et/ou auront invité son(sa) conjoint(e). Au-delà de l'entrevue, des rencontres plus informelles avec les membres de l'équipe, des visites de la ville et des services, la possibilité de partager avec des personnes s'étant bien adaptées et montrant un profil similaire au(à la) candidat(e) peuvent être des ajouts intéressants. Si certains éléments comme les préoccupations et les intérêts ont été vérifiés, il peut s'avérer important de s'assurer que les informations nécessaires soient transmises au(à la) candidat(e) à cette étape. Le processus d'évaluation proposé pourra alors durer plus d'une journée. Une telle démarche dépasse largement l'entrevue traditionnelle.

Lors du premier contact, le choix est bidirectionnel. Chaque partie essaie de montrer les avantages de sa candidature ou de son poste, l'autre essayant aussi de cerner les inconvénients possibles. Dans le cas de certaines sous-régions, à Fermont par exemple, il est fortement conseillé de faire venir le(la) conjoint(e) car la majorité des gens connaissent très peu la réalité de cet environnement. De plus, afin de rendre le processus le plus efficace possible, il est recommandé de demander aux accompagnateurs d'évaluer certaines compétences afin d'obtenir un feedback précis de la personne, et ce, même dans le cadre de rencontres plus informelles.

La préparation à l'entrevue de sélection consiste à :

- Élaborer un guide d'entrevue contenant la liste des questions à poser en fonction des caractéristiques à mesurer correspondant au profil;
- Élaborer la grille d'évaluation des candidat(e)s à l'entrevue et identifier les interviewers;
- Étudier les dossiers des candidat(e)s à rencontrer;
- Élaborer les tests maisons concernant les aptitudes particulières reliées à la fonction (connaissances informatiques, mathématiques, tests de langues), directement liées aux tâches;
- Planifier les grilles horaires et réserver un local;
- Revoir la description de poste (la réflexion initiale a pu évoluer).

La grille d'entrevue doit permettre de connaître les candidat(e)s. Il est recommandé de formuler des questions qui amènent les candidat(e)s à parler d'eux(elles)-mêmes (questions ouvertes).

8.3 GUIDE D'ACCUEIL LORS DE L'ENTREVUE

Se présenter.

Vous êtes sans doute au courant que l'organisation X recrute un certain nombre de personnes pour des postes de _____. Il est important pour nous d'investir dans une relève qui aura les compétences nécessaires pour s'intégrer rapidement à notre équipe. C'est pourquoi nous nous rencontrons aujourd'hui.

Il est important pour nous de trouver des personnes compétentes, mais aussi des personnes avec qui on aura plaisir à travailler.

De plus, il faut qu'elles aient également du plaisir à travailler avec nous et qu'elles puissent bien s'adapter à notre région, notre environnement de vie.

C'est à partir de l'information que vous nous donnerez sur vous que nous serons en mesure de prendre une décision, de faire notre choix.

De même, c'est à partir de l'information que vous prendrez sur nous que vous serez en mesure de décider.

Notre processus se déroulera de la façon suivante :

- Nous nous rencontrons d'abord pour une entrevue où nous explorons des caractéristiques clés pour nous. (*Spécifier s'il y d'autres étapes, comme des tests ou une deuxième entrevue*).
- Par la suite, une décision sera prise par le comité de sélection ou la personne responsable.
- Le processus au complet devrait prendre à peu près _____. (Il est important de respecter la date mentionnée pour communiquer avec les candidat(e)s).
- Nous ne vous donnerons pas de réponse aujourd'hui, car avant de décider quoi que ce soit, nous voulons rencontrer tout le monde.
- Est-ce que cela vous convient ?

Si le(la) candidat(e) pose des questions à ce stade-ci de la rencontre, deux choix s'offrent :

- Répondre de façon succincte et enchaîner **immédiatement** avec la première question de l'entrevue.
- Lui préciser qu'une période est prévue à la fin de la rencontre pour répondre à toutes ses questions. Enchaîner avec la première question de l'entrevue.

8.4 ASPECTS DE DESCRIPTION RÉALISTE DE L'EMPLOI

La description réaliste de l'emploi permet d'éviter les surprises d'un(e) candidat(e) une fois en poste. En effet, le(la) candidat(e) qui occupe un poste différent de ce qu'il(elle) prévoyait risque de développer du mécontentement et à la limite, il(elle) quittera cet emploi plus rapidement. Ainsi, pour favoriser la meilleure intégration possible et l'efficacité au travail, il faut être clair de part et d'autre.

La description de l'emploi peut être effectuée au téléphone ou lors de l'entrevue (habituellement à la fin). Les points d'attraction présentés doivent représenter la réalité. Les gens se méfient naturellement des vendeurs et sont sceptiques face à une présentation trop idyllique. La transparence représente non seulement une des clés pour gagner le respect des candidat(e)s, mais permet également de gérer leurs attentes, évitant ainsi de trop grandes déceptions et frustrations une fois en poste.

- Conditions de travail :
 - Salaire et avantages sociaux (y compris les possibilités de bonus ou avantages non monétaires, comptes de dépenses, etc.);
 - Horaire de travail et heures « exigées » (heures supplémentaires payées ou non, gardes, etc.);
 - Endroit(s) de travail;
 - Besoin de voyage;
 - Paiement d'un ordre professionnel;
 - Outils de travail (portable, cellulaire, etc.).
- Poste :
 - Responsabilités;
 - Défis;
 - Contraintes;
 - Possibilités de formation et de développement;
 - Possibilités d'avancement;
 - Type de supervision;
 - Autonomie du poste;
 - Diversités des tâches.
- Environnement :
 - Mission, valeurs et historique de l'organisation;
 - Produits et services offerts;
 - Clientèle actuelle et visée;
 - Partenariats, groupements affiliés;
 - Équipe de travail et profil des autres employé(e)s;
 - Possibilité de faire partie de comités au sein ou en dehors de l'organisation;
 - Réputation et ampleur de l'employeur;
 - Style de gestion préconisé.

8.5 ASPECTS DE DESCRIPTION RÉALISTE DU MILIEU

Au-delà du choix du poste ou de l'entreprise, le(la) candidat(e) et, le cas échéant, sa famille, choisissent un milieu de vie. C'est pourquoi il est très important de répondre à leurs préoccupations tout en montrant les avantages et les bons côtés du milieu. Les réalités particulières des sous-régions de la Côte-Nord doivent donc être abordées. Cela peut aussi se faire en demandant au(à la) candidat(e) sa liste de préoccupations afin de s'assurer d'y répondre, dans la mesure du possible. Voici des exemples d'éléments à couvrir :

- Milieu de vie :
 - Services (garderies, écoles (du primaire à l'université), restaurants, magasins, hôpitaux et services professionnels);
 - Loisirs (sports, plein air, activités culturelles et communautaires, cours, coûts de ces activités);
 - Contexte linguistique et religieux;
 - Variété culturelle.
- Environnement physique
 - Distance du lieu de travail, des grands centres, par exemple en heures de route ou par avion, proximité de la mer, etc.);
 - Conditions climatiques (heures d'ensoleillement, brume, vents, icebergs, etc.).
- Associations et affiliations professionnelles présentes;
- Logement;
- Avantages fiscaux (Fermont et Basse-Côte-Nord);
- Transport.

Plusieurs outils peuvent appuyer l'organisation à cet égard, dont :

- Brochure des villes (services, loisirs, clubs);
- Brochure des salles de spectacles et de différentes associations;
- Guide touristique des ATR;
- Liste des membres des chambres de commerce;
- Description des centres commerciaux;
- Brochures des CLSC.

8.6 QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE ADAPTÉ À LA CÔTE-NORD

Poste : _____

Candidat(e) : _____

Date : _____

Évaluateur : _____

INTRODUCTION

Accueil du(de la) candidat(e) / Rappel de l'objectif / Présentation du comité

1. FORMATION ACADÉMIQUE

1.1 Parlez-nous de votre cheminement académique et de votre dernier diplôme obtenu.

1.2 Pourquoi avez-vous choisi d'étudier dans le domaine?
Pourquoi avez-vous abandonné (poursuivi) vos études?

1.3 Qu'est-ce que vous avez retenu de vos études et qui vous sert encore aujourd'hui?

2. CHEMINEMENT DE CARRIÈRE

2.1 Comment avez-vous été embauché(e) par _____? *(revoir l'ensemble des expériences de travail et l'évolution du(de la) candidat(e))*

2.2 Pourquoi avez-vous choisi cet emploi?

2.3 Quelles tâches vous intéressaient le plus, le moins, et pourquoi?

2.4 Quelles raisons vous ont incité(e) à quitter cet emploi?

2.5 Pourquoi avez-vous changé de domaine?

3. INTÉRÊTS ET MOTIVATION

3.1 Qu'est-ce qui vous attire dans le poste offert?

Pourquoi aimeriez-vous travailler pour notre organisation?

Comment voyez-vous votre intégration au poste, à l'organisation, à la Côte-Nord?

3.2 Quels sont les défis que vous aurez à relever dans ce poste? Quel genre de soutien aimeriez-vous recevoir pour faciliter votre intégration au niveau du poste, de l'organisation, de la Côte-Nord? Avez-vous des craintes quant à votre intégration au poste, à l'organisation, à la Côte-Nord? Comment pensez-vous gérer ces difficultés?

3.3 Quels sont les ingrédients pour que vous soyez heureux(se) dans votre travail?

Identifiez dans vos occupations passées l'expérience professionnelle qui vous a le plus plu et pourquoi?

3.4 Comment entrevoyez-vous votre carrière à moyen/long terme?

3.5 Comment vous assurez-vous de votre développement professionnel?

3.6 Comment pensez-vous que la Côte-Nord peut répondre à vos aspirations de carrière et à votre développement professionnel?

4.0 QUESTIONS RELIÉES AU PROFIL DE L'ADAPTABILITÉ SUR LA CÔTE-NORD

Tel que mentionné à la section 1, des résultats comparables à une moyenne (niveau 3) sembleraient suffisants pour démontrer l'adaptabilité à la Côte-Nord pour les huit compétences suivantes :

- Adaptabilité;
- Autonomie;
- Écoute;
- Tact;
- Collaboration;
- Sens politique;
- Curiosité intellectuelle;
- Tolérance à l'ambiguïté.

4.1 ADAPTABILITÉ

4.1.1 Donnez un exemple d'un changement que vous avez vécu récemment. (Quel était votre rôle dans le changement? Comment vous êtes-vous senti(e) pendant cette période?)*

4.1.2 Parlez-nous d'une situation récente où vous vous êtes vu(e) confronté(e) à une nouvelle problématique. (Comment avez-vous réagi? – Comment l'avez-vous réglée?)
 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû vous intégrer à un nouveau milieu.
 Donnez-nous des exemples où vous avez cherché de nouvelles expériences.
 Qu'avez-vous appris?
 Parlez-nous des transitions que vous avez eues à vivre.
 Avez-vous déjà eu à vous habituer à une nouvelle région? Comment cela s'est-il passé?

* Les questions entre parenthèses peuvent servir de sous-questions pour aller chercher plus d'information.

Définition : S'adapte à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement et fait preuve de flexibilité face aux changements.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Suit les plans ou les procédures établis ou réfère à des méthodes habituelles peu importe les situations. Utilise une même façon de faire pour toutes situations.
2	Dans un poste, choisit des situations ou des expériences similaires à ce qu'il connaît déjà. S'appuie sur son(sa) supérieur(e) ou sur d'autres pour obtenir la marche à suivre face aux nouvelles situations.
3	Dispose des méthodes nécessaires pour s'adapter aux situations familières même si elles sont plus urgentes ou tendues qu'à l'habitude. Résout plus rapidement un même problème lors d'une seconde apparition.
4	Réalise habituellement un apprentissage d'une situation nouvelle. Remet en question les méthodes reconnues mais inefficaces pour la situation compte tenu d'un nouveau contexte. Trouve des solutions pour résoudre une nouvelle problématique. Change son mode relationnel selon l'interlocuteur(trice).
5	Réalise un apprentissage en toute nouvelle situation. Identifie constamment des actions pertinentes à prendre dans des situations imprévues. S'ajuste presque toujours lorsque des imprévus de dernière minute surviennent. Ajuste son mode relationnel selon l'interlocuteur(trice) et le contexte.

4.2 TOLÉRANCE À L'AMBIGUÏTÉ

4.2.1 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû agir alors que les instructions de travail n'étaient pas claires.

4.2.2 Donnez-nous un exemple où vous avez dû agir en l'absence de supervision.

4.2.3 Parlez-nous d'un projet où vous avez dû faire preuve d'une grande initiative.

Définition : Est à l'aise dans des situations nouvelles, complexes et ambiguës, malgré l'inexistence d'encadrement et de structure.

NIVEAUX	COMPORTEMENTS
1	Manifeste clairement son besoin de structure, d'information ou d'encadrement précis pour exécuter son travail. Travaille bien lorsque ses tâches ou ses mandats sont définis précisément.
2	Exécute une tâche spontanément lorsque les objectifs sont définis spécifiquement. Recueille de l'information la plus complète possible avant d'agir.
3	Travaille bien lorsque les objectifs finaux sont établis. Recueille l'information manquante afin de clarifier les objectifs spécifiques ou son mandat. Cherche à connaître les grandes lignes d'un projet avant de le commencer.
4	Se sent à l'aise d'agir lorsque les objectifs sont généraux. Amorce des tâches sans nécessiter des objectifs clairs et précis. S'adapte relativement bien aux changements ou aux imprévus qui peuvent créer de l'ambiguïté.
5	S'adapte aisément et spontanément à un travail non structuré. S'accommode facilement à différentes situations dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci. Recherche fréquemment des projets qui constituent un haut niveau de complexité. Recherche le changement, les imprévus ou les rythmes brisés. Organise son travail dans les grandes lignes, ne ressent pas le besoin d'avoir de la précision pour agir.

4.3 AUTONOMIE

4.3.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû faire preuve d'initiative.

4.3.2 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû agir sans supervision (ou avec un minimum de supervision).

Définition : Recherche les expériences qui permettent de prendre ses propres décisions et d'agir avec de la latitude.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Exécute ses tâches à partir de directives établies. Travaille à l'intérieur d'un cadre défini et structuré. Réclame de l'assistance dans l'accomplissement de son travail.
2	Clarifie généralement les attentes et les objectifs avant d'agir. S'appuie sur les avis et les conseils de ses collaborateurs(trices) avant de prendre une décision. Valide ses opinions auprès de son patron ou de ses collègues de travail.
3	Demande des directives ou clarifie la situation lorsque le cadre n'est pas clair. Valide ses opinions auprès de son(sa) patron(ne) ou d'autres personnes pertinentes dans les situations nouvelles.
4	Prend habituellement seul les décisions relatives à son expertise et son expérience. Gère son travail avec un minimum de supervision.
5	Entame son travail sans requérir de supervision. Commence son travail sans chercher à obtenir de directives supplémentaires ou l'accord de son(sa) supérieur(e). S'appuie sur lui-même et se fie à son expertise, son expérience, ses convictions pour prendre ses décisions. Utilise toute la latitude d'action qui lui est conférée.

4.4. COLLABORATION

- 4.4.1 Parlez-nous d'une situation récente où vous avez dû travailler en collaboration avec des collègues.

- 4.4.2 Si vous pensez aux derniers 6 mois, dans quels projets ou situations avez-vous dû consulter d'autres personnes que votre groupe immédiat?

Définition :Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, tels que collègues et patrons(nes), de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Visé d'abord l'atteinte de ses objectifs. Fait avancer son propre travail.
2	Travaille vers les objectifs prescrits sans mettre en place des moyens pour favoriser la collaboration avec les autres départements de l'organisation.
3	Émet des opinions pour aider l'avancement d'un dossier. Propose ses idées dans le cadre d'un projet organisationnel.
4	Consulte ses collaborateurs(trices) avant de prendre une décision importante pour l'organisation. Cherche à apprendre de ceux(elles) qui détiennent une expertise différente dans l'organisation. Propose son soutien à un(e) collègue de travail d'un autre département. Participe à divers comités.
5	Sollicite activement et régulièrement les idées et opinions de différent(e)s expert(e)s dans l'organisation. Favorise les liens entre les départements de l'organisation. Crée un climat d'entraide en dehors de son groupe immédiat et propose son soutien régulièrement. Partage de l'information avec toutes les personnes pertinentes à l'avancement des dossiers et mandats.

4.5 TACT

- 4.5.1 Donnez-nous un exemple d'une situation délicate où vous avez dû faire preuve de doigté.

- 4.5.2 Parlez-nous d'une situation avec une personne ou un groupe où vous avez dû faire attention pour ne pas les blesser.

Définition : S'exprime de façon diplomate et stratégique tout en se montrant sensible à son impact sur son entourage.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Est direct dans ses propos et peut troubler son entourage de temps à autre. Transmet parfois des reproches devant un groupe. Peut négliger l'impact de ses propos sur autrui.
2	S'exprime spontanément et avec franchise sans toujours choisir ses mots ou mesurer l'impact de ses propos sur autrui. Trouble ou impressionne certaines personnes par ses communications verbales ou son attitude non verbale.
3	Privilégie généralement un mode de communication direct. Communique de manière diplomate dans certaines situations ou devant certaines personnes et directement dans d'autres situations ou devant d'autres personnes. Semble habituellement conscient(e) de l'impact de ses propos sur autrui.
4	Choisit habituellement ses mots de manière à créer un impact positif sur autrui; pèse ses mots. Est habituellement conscient ou sensible à l'effet de ses paroles. Ajuste ses communications à la situation ou la personne.
5	Fait preuve de doigté, en particulier dans les situations délicates et tendues, comme lors de la confrontation ou de la formulation d'un feed-back négatif. Choisit le moment opportun pour faire ses interventions. Prend différentes mesures pour éviter de blesser les autres. Met au point des stratégies pour communiquer adéquatement avec les autres.

4.6 SENS POLITIQUE

4.6.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû faire attention aux aspects politiques d'une situation.

4.6.2 Comment faites-vous pour tenir compte des règles informelles d'une organisation? Donnez-nous un exemple.

Définition : Se montre stratégique dans la présentation de ses orientations, dans l'argumentation de ses positions et dans la gestion de ses relations.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Détecte difficilement les agendas cachés. Agit principalement en fonction des faits observables. Ne filtre pas automatiquement les informations de nature intangible. Recherche rarement les positions qui fournissent de la visibilité. Court-circuite parfois la ligne hiérarchique.
2	N'intègre pas toujours les règles et normes formelles ou informelles dans sa lecture des situations. Ne discerne pas toujours le moment propice pour entreprendre une action.
3	Perçoit les règles et normes formelles et informelles dans l'organisation, mais n'agit pas nécessairement selon celles-ci. Perçoit les enjeux politiques majeurs à l'intérieur de l'organisation.
4	Reconnaît et intègre les variables intangibles et les enjeux politiques lorsqu'ils lui sont présentés. Est sensible aux règles et aux normes formelles et informelles au sein de l'organisation et s'y conforme. Entretient généralement des relations positives et régulières avec les personnes influentes.
5	Décèle les enjeux politiques à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Perçoit spontanément les variables intangibles et en tient compte. Réfléchit à sa stratégie et établit son plan d'attaque avant d'agir. Sait lire entre les lignes et décèle les agendas cachés. Attend habituellement le moment propice avant d'entreprendre une action. Transmet les informations de manière stratégique. Recherche habituellement la visibilité.

4.7 CURIOSITÉ INTELLECTUELLE

4.7.1 Comment vous tenez-vous au courant des développements dans votre domaine de compétences?

4.7.2 Parlez-nous d'une situation avec laquelle vous n'étiez pas familier(ère). Comment avez-vous géré cette situation?

4.7.3 Quelles sont les expériences qui vous ont permis de dépasser votre domaine d'expertise?

Définition : S'intéresse à une diversité de sujets et démontre son désir d'apprendre.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Manifeste des intérêts pour des champs d'activité bien définis. Apprécie le travail connu.
2	Cherche rarement à connaître des activités professionnelles qui sortent de son domaine principal. Travaille avec aisance lorsqu'en maîtrise des activités à faire.
3	Cherche à apprendre de nouvelles activités reliées à son domaine. Recherche une certaine variété dans son travail. Prend parfois des mesures pour améliorer ses compétences ou ses connaissances.
4	Recherche activement des informations nouvelles ou différentes. Recherche de nouvelles opportunités d'apprendre autant dans son domaine que dans des champs inexplorés.
5	Participe spontanément à des projets et des activités diversifiés. Pose des questions pour élargir son champ de connaissance et d'application. Prend ses dispositions pour apprendre de nouvelles choses par divers moyens comme la formation, la lecture ou les groupes de discussion. Fuit la routine. Est qualifié de touche-à-tout.

4.8 ÉCOUTE

En ce qui concerne l'écoute, il est difficile de poser des questions mais l'observation en entrevue permet habituellement de bien évaluer cette compétence.

Définition : Démonstre de l'attention et de l'intérêt à ce que disent les autres.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Semble distrait(e) quand on lui parle. A le regard fixe, fuyant ou instable. Semble centré(e) sur la formulation de sa pensée plus que sur l'échange en cours. Interrompt son interlocuteur.
2	Résume les messages de manière incorrecte. Exprime un propos qui a déjà été dit par quelqu'un d'autre dans la conversation. Répond indirectement ou de manière imprécise aux questions posées.
3	Clarifie les messages ambigus ou questionne son interlocuteur(trice). Répond habituellement aux questions de son interlocuteur(trice). Perçoit quelques éléments du langage non verbal et questionne son interlocuteur(trice) à ce propos.
4	Résume avec exactitude les messages verbaux et montre qu'il les comprend bien. Est attentif à ce que disent les autres; tourne son corps et sa tête en direction de son interlocuteur(trice). Répond avec justesse aux questions de son interlocuteur(trice).
5	Se met dans une position physique qui favorise son attention et l'ouverture de l'autre : se rapproche, regarde dans les yeux, fait des hochements de tête ou autres signes d'approbation. Pose des questions pour clarifier et faire préciser le message de son interlocuteur(trice). Reformule le message reçu pour vérifier ses perceptions. Laisse le temps nécessaire à son interlocuteur(trice) pour terminer son idée ou sa phrase; n'interrompt pas les gens. Résume avec justesse le message verbal et illustre qu'il saisit les signes non verbaux.

5.0 AUTRES COMPÉTENCES PAS NÉCESSAIREMENT RELIÉES À L'ADAPTABILITÉ MAIS SOUVENT EXIGÉES POUR DES POSTES

5.1 ENGAGEMENT

5.1.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû prendre des responsabilités nouvelles ou particulières dans votre travail. Comment avez-vous procédé pour remplir cette obligation?

5.1.2 Donnez-nous un exemple où vous avez été plus loin que ce qu'exigeait votre fonction, ou que vous avez fait plus que ce qui était demandé.

5.1.3 Comment pensez-vous pouvoir contribuer à l'amélioration des résultats? Quel sera votre apport?

Définition : Démonstre le sens des responsabilités, un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou l'organisation.

NIVEAUX	COMPORTEMENTS
1	Se sent rarement l'obligation d'agir de manière exemplaire ou irréprochable en toute situation. Manifeste rarement son désir d'obtenir des responsabilités additionnelles.
2	Choisit les responsabilités à assumer. Privilégie habituellement les responsabilités ayant un minimum d'impact ou de conséquence.
3	Se plie aux demandes qui sont faites. Assume habituellement les responsabilités conférées.
4	Ressent une obligation envers autrui ou l'organisation; met en place les actions nécessaires pour assumer toutes ses responsabilités. Voit l'importance d'endosser ses responsabilités ou de prendre ses décisions pour le bien d'autrui ou de l'organisation. Réclame des responsabilités supplémentaires.
5	Prend constamment des moyens pour s'acquitter de ses responsabilités. Situe en priorité le bien-être des autres ou de l'organisation. Ressent un fort sentiment d'obligation envers autrui ou l'organisation. Insiste pour respecter ses ententes; honore ses engagements. Peut ressentir un besoin d'agir de manière exemplaire ou parfaite en tout temps.

5.2 TÉNACITÉ

5.2.1 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû persévérer malgré les obstacles

5.2.2 Donnez-nous un exemple d'un projet qui vous tenait moins à cœur ou qui vous motivait moins. Comment l'avez-vous géré?

Définition : Persévère jusqu'à ce que son objectif soit atteint.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Fait marche arrière devant les obstacles. Abandonne lorsque ses efforts ne débouchent pas sur des résultats concrets. Lâche prise si les autres n'adhèrent pas à son idée.
2	Fournit des efforts variables selon les difficultés rencontrées ou selon l'intérêt porté à la tâche. Maintient ses efforts sur de courtes périodes. Donne un rendement différent selon que le projet l'intéresse ou non. Choisit les projets qui engendrent des résultats concrets ou rapides.
3	Donne un rendement constant lorsqu'un projet l'intéresse. Persiste en cas d'obstacles; revient à la charge à une ou deux reprises. Abandonne seulement si ses efforts n'aboutissent pas à des résultats concrets.
4	Donne un rendement constant même lorsqu'un projet l'intéresse moins. Maintient des efforts sur de longues périodes. Se montre capable de travailler de longues heures pour permettre l'atteinte des objectifs.
5	Travaille sur des projets de longue haleine. Persiste malgré les obstacles; se montre déterminé(e) à les surmonter. Transforme les difficultés en défis à surmonter. Poursuit le travail qu'il(elle) a entrepris même si ses efforts ne rapportent pas de résultats concrets. Recommence une tâche plusieurs fois si nécessaire.

5.3 TRAVAIL D'ÉQUIPE

5.3.1 Donnez-nous un exemple où vous avez aidé un membre de votre équipe.

5.3.2 Quel rôle jouez-vous dans les réunions d'équipe?

5.3.3 Décrivez-nous une situation récente où vous avez fait passer les intérêts de l'équipe avant les vôtres.

Définition : Participe activement au travail de son équipe d'employé(e)s et favorise la poursuite d'objectifs communs.

NIVEAUX	COMPORTEMENTS
1	Travaille généralement seul(e). Se joint à l'équipe lorsque c'est indispensable. Travaille sur ses propres tâches à l'intérieur de l'équipe.
2	Fait ce qui est exigé à l'intérieur de l'équipe. A un minimum d'interactions avec les membres de l'équipe. Ne provoque pas les occasions de travailler en équipe.
3	Participe habituellement aux activités du groupe. Aide les membres de l'équipe qui en signalent le besoin. Collabore au besoin.
4	Cherche à maintenir des relations harmonieuses avec les membres de l'équipe. Appuie les décisions prises par le groupe. Collabore avec tous les membres de l'équipe. Partage de l'information et son savoir-faire avec le groupe. Conseille ses coéquipiers(ères). Consulte et tient compte des idées des autres membres de l'équipe.
5	Sollicite activement les idées et opinions des membres du groupe. Joue un rôle actif dans l'équipe. Initie des activités pour le groupe. Provoque des occasions de travailler en équipe. Crée un climat d'entraide dans l'équipe et propose spontanément son soutien. Reconnaît publiquement la contribution des membres du groupe. Intègre ses besoins personnels à ceux du groupe. Propose des solutions pour améliorer l'efficacité du travail d'équipe.

5.4 MOBILISATION

5.4.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû jouer un rôle rassembleur.

5.4.2 Au cours des 6 derniers mois, dans quelles circonstances avez-vous animé des rencontres?

5.4.3 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû vendre votre vision des choses à un groupe.

Définition : Rassemble les gens vers un objectif commun.

NIVEAUX	COMPORTEMENTS
1	Donne peu d'encouragement ou de feed-back aux autres. Établit des buts différents pour chaque membre de l'équipe. Blâme parfois les membres de l'équipe.
2	Se mêle à l'équipe. Ne cherche pas nécessairement à animer les groupes. Porte peu d'intérêt à mobiliser les autres vers un objectif commun.
3	Anime des réunions ou fait des présentations à des groupes lorsque nécessaire à l'atteinte de résultats. Joue un rôle rassembleur de temps à autre : un projet dans son domaine d'expertise, un mandat précis ou l'animation d'un comité de travail par exemple.
4	Établit des buts pour l'équipe. Intervient assez naturellement dans les rôles de présentation. Communique habituellement sur une base régulière avec les employé(e)s. Encourage les membres de l'équipe lorsqu'ils atteignent des résultats en ligne avec les buts établis. Donne du feed-back. Reconnaît le travail et encourage la performance.
5	Anime des groupes spontanément et naturellement. Établit des buts communs ou des objectifs de performance qui inspirent. S'assure que tous(tes) adhèrent aux buts. Communique fréquemment sa vision, ses valeurs et les buts aux membres de son équipe. Parle en termes de défis. Manifeste clairement son adhésion à la performance et l'efficacité de son équipe. Garde un contact régulier avec son équipe. Encourage la responsabilisation et l'initiative. Développe des stratégies pour agir sur le moral et le climat de l'équipe. Donne fréquemment de l'encouragement et du feed-back constructif aux individus; souligne les succès et les contributions. Développe un système de récompense pour motiver les autres.

5.5 COACHING

5.5.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû « coacher » une autre personne.
(Comment vous y êtes-vous pris(e)?; Quels ont été les résultats?)

5.5.2 Parlez-nous d'une situation où vous avez donné du feed-back.

Définition : Favorise le développement des habiletés et des compétences de ses employé(e)s.

NIVEAUX	COMPOTEMENTS
1	Connaît peu les besoins de développement de ses employé(e)s. Accorde peu de temps à la formation ou au développement. Investit peu de temps à se développer lui-même par le biais de formation ou d'autres moyens.
2	Favorise l'accomplissement des tâches actuelles et les compétences techniques requises présentement plutôt que le développement en fonction des besoins futurs. Démontre peu d'intérêt, de propension ou de patience pour partager son expertise ou ses compétences.
3	Rencontre ses employé(e)s de temps à autre pour identifier leurs besoins de développement. Accède aux demandes de développement faites par les employé(e)s si la charge de travail le permet. Encourage la formation de ses employé(e)s lorsqu'ils(elles) en font la demande.
4	Tente d'ajuster la charge de travail afin de permettre le développement professionnel des employé(e)s. S'assure que les employé(e)s comprennent et transfèrent ce qu'ils(elles) apprennent. Fait des suggestions pour permettre aux autres de s'améliorer. Fournit son soutien lorsque nécessaire. Partage son expertise et ses compétences.
5	Identifie systématiquement le potentiel et les besoins de développement de ses employé(e)s. S'assure que les besoins de développement et les intérêts des membres de son équipe sont comblés. Détermine des activités de développement pertinentes aux objectifs de carrière de ses employé(e)s. Identifie les employé(e)s à haut potentiel et agit comme mentor. Diagnostique les employé(e)s ayant des problèmes et intervient de manière pertinente face à la problématique. Élabore des méthodes de perfectionnement et développe des plans de développement et de formation en relation avec ses employé(e)s. Récompense le développement professionnel.

5.6 VERS LA CLIENTÈLE

5.6.1 Donnez-nous un exemple où vous avez eu à travailler avec un ou des clients.

5.6.2 Comment vous y prenez-vous pour connaître le niveau de satisfaction de votre clientèle?

Définition : S'intéresse activement aux besoins et à la satisfaction de la clientèle.

NIVEAUX	COMPORTEMENTS
1	Entre rarement en relation avec la clientèle. Critique la clientèle à l'occasion. Entreprnd peu d'actions concrètes dans l'objectif de comprendre les besoins des clients.
2	Centre son attention sur ses activités plutôt que le soutien ou les conseils. A de la difficulté à cerner avec justesse les besoins des clients. Fait peu de suivis sur la satisfaction de la clientèle.
3	Entre en contact avec la clientèle dans le cadre de son mandat. Fait des suivis sur la satisfaction de la clientèle dans le cadre de son mandat. Identifie des besoins ou préoccupations de la clientèle dans le cadre de son mandat.
4	Conserve un contact régulier avec la clientèle. Fait des efforts pour écouter et comprendre les besoins du client. Tente d'évaluer la satisfaction de la clientèle. Cherche à établir une relation de confiance ou à long terme avec les clients.
5	S'empresse généralement de répondre aux besoins de la clientèle. Prend le temps de bien écouter et comprendre les besoins et les préoccupations du client. Tient le client au courant des nouveaux produits ou services offerts. S'informe des plaintes formulées par les clients et tente de les régler. Identifie et suggère des nouvelles approches, des nouveaux produits ou services, selon les besoins exprimés par la clientèle. Se montre disponible particulièrement lorsque son client est face à une situation difficile. Accorde une priorité élevée à la satisfaction du client. Excède le besoin du client en faisant un peu plus pour le satisfaire.

6.0 AUTRES QUESTIONS

6.1 Quelles sont les questions que vous avez par rapport au poste, à l'organisation, à la région?

6.2 Que connaissez-vous de l'organisation, de la Côte-Nord?

6.3 Quelles sont vos attentes salariales minimales? (par heure / par année)

6.4 Quelles sont vos disponibilités pour le poste? À compter de quand?

(Répondre aux questions et amener les points pertinents par rapport à la description réaliste du milieu ou de l'emploi, et faire signer le formulaire d'accord de prise de références).

8.8 AUTRE GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATURES

Pour chacun des critères, identifier le niveau (1 à 5) observé chez le(la) candidat(e) en fonction des grilles comportementales (section 8.6) et identifier des exemples les corroborant. Ce niveau observé est ensuite comparé au niveau minimum à atteindre pour favoriser la réussite dans le poste et ainsi statuer sur la candidature.

Poste : _____

Nom du(de la) candidat(e) : _____

Date : _____

COMITÉ DE SÉLECTION : _____			

CRITÈRES DE SÉLECTION	NIVEAU REQUIS	NIVEAU OBSERVÉ	EXEMPLES

Candidat(e) retenu(e) ☐
rejeté(e) ☐

8.9 QUELQUES TECHNIQUES DE CONDUITE D'ENTREVUE

Le rôle de l'intervieweur-gestionnaire est de susciter l'ouverture chez le(la) candidat(e) et de canaliser ses propos sur les caractéristiques à mesurer. L'intervieweur a avantage à utiliser et à maîtriser certaines techniques de conduite d'entrevue, soit :

- Poser des questions ouvertes;
- Adopter une attitude d'écoute;
- Utiliser la reformulation;
- Amener le(la) candidat(e) à approfondir ses propos.

POSER DES QUESTIONS OUVERTES	Il est préférable de poser des questions ouvertes auxquelles on ne peut pas répondre par oui ou par non. Les questions ouvertes obligent le(la) candidat(e) à élaborer plutôt qu'à répondre par de courtes informations factuelles.	
	EXEMPLE : Question fermée « Avez-vous à utiliser le logiciel de traitement de texte WordPerfect chez votre employeur actuel? »	Question ouverte « Parlez-nous des logiciels de traitement de texte avec lesquels vous travaillez chez votre employeur actuel. »
ADOPTER UNE ATTITUDE D'ÉCOUTE	Il existe plusieurs façons d'adopter une attitude d'écoute. Les principales sont : ▪ Arrêter de parler : écouter au lieu de parler ▪ Regarder fréquemment l'interlocuteur dans les yeux ▪ Être patient ▪ Observer le non-verbal du(de la) candidat(e)	
UTILISER LA REFORMULATION	En reformulant les propos du(de la) candidat(e), l'intervieweur s'assure d'avoir bien compris le message qui lui a été transmis. La reformulation prend généralement la forme suivante : « <i>si j'ai bien compris, vous préférez un travail qui (...)</i> ».	
AMENER LE(LA) CANDIDAT(E) À APPROFONDIR SES PROPOS	L'intervieweur peut utiliser la technique de l'écho ou du silence.	
	EXEMPLE : Écho C : « <i>Je suis plutôt réfractaire à cette approche</i> » I : « <i>Réfractaire?</i> »	Silence C : « <i>Je n'ai pas aimé mon expérience chez ABC.</i> » I : - <i>Silence</i> – C : « <i>Je veux dire par là que ce poste ne correspondait pas à mes attentes.</i> »

8.10 ERREURS SUSCEPTIBLES DE SE PRODUIRE DANS LA CONDUITE D'UNE ENTREVUE

ERREURS	Suggérer la réponse	Il arrive parfois que les questions posées au(à la) candidat(e) en entrevue lui suggèrent les réponses désirées (ce qui ne permet pas de connaître sa véritable opinion. EXEMPLE : « Ne croyez-vous pas qu'un(e) employé(e) consciencieux(euse) ne doit pas compter ses heures? » Au lieu de : « Que représente pour vous une semaine de travail normale en terme d'heures travaillées? »
	Dominer l'entrevue	Une entrevue au cours de laquelle l'intervieweur parle davantage que le(la) candidat(e) ne permet pas de connaître ce(cette) dernier(ère). EXEMPLE : « Je m'attends du(de la) candidat(e) à ce qu'il(elle) connaisse à fond les procédures de travail. J'aimerais savoir si vous êtes sensible à l'importance de bien les respecter? En fait, les procédures de travail au sein de notre firme sont importantes parce qu'elles permettent de mieux coordonner le travail de tout le personnel. J'imagine que c'est la même chose chez votre employeur actuel. En fait... »
BIAS	L'effet de contraste	L'intervieweur qui rencontre un(e) candidat(e) non valable tend à surestimer le talent du(de la) candidat(e) suivant(e). Il faut se méfier des contrastes et évaluer chaque personne par rapport au poste et non par rapport aux autres candidat(e)s (sinon, il y a risque d'engager « le(la) moins pire » qui n'est pas nécessairement un(e) bon(ne) candidat(e).
	Les préjugés	Les préjugés affectent la perception des qualités d'un(e) candidat(e). EXEMPLE : - Comme c'est une femme, elle doit être minutieuse; - Puisqu'il a une forte stature, il doit bien résister au stress.
	L'information défavorable	Des études démontrent que l'information défavorable (aspect négatif) a plus de poids dans l'évaluation globale d'un(e) candidat(e) que l'information favorable (aspect positif). EXEMPLE : - Les difficultés d'expression orale d'un individu peuvent marquer davantage l'intervieweur que ses fortes capacités d'analyse; - Les difficultés qu'un(e) candidat(e) peut avoir éprouvées dans un poste antérieur peuvent marquer d'avantage que les succès obtenus dans les postes occupés par la suite.
	La première impression	La première impression d'un(e) candidat(e) au début de l'entrevue (cinq premières minutes) influence souvent son déroulement et les informations recueillies au cours de l'entrevue. Le reste de l'entrevue sert souvent à confirmer la première impression.
	L'effet de halo	À partir d'une seule caractéristique, l'intervieweur en déduit une quantité d'autres. EXEMPLE : Quelqu'un qui s'exprime clairement est considéré comme un individu très intelligent.
	L'apparence	Pour certains postes, l'apparence et les manières sont importantes. Pour d'autres, cela n'influence aucunement le rendement. Pourtant, les intervieweurs ont tendance à se fier beaucoup à ces facteurs, même si ceux-ci n'ont pas de rapport avec le poste.

8.11 VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

ÉTAPE 1 Choix des références	Choisir les employeurs à contacter parmi les plus récents et demander l'autorisation au(à la) candidat(e). Obtenir des références auprès de l'employeur actuel n'est pas recommandé.
ÉTAPE 2 Préparation préalable	Préparer les questions à poser : il ne faut pas dépasser une dizaine de questions et il faut vérifier la raison du départ.
ÉTAPE 3 L'appel	S'identifier auprès de l'interlocuteur et expliquer le motif de l'appel. Effectuer ensuite la prise de références.

8.12 ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR LA PRISE DE RÉFÉRENCES

- Les conditions préalables à la prise de références :
 - Demander une autorisation écrite du(de la) candidate après l'entrevue;
 - S'informer du statut de la source de référence;
 - Valider les coordonnées.
- Lors de la prise de références :
 - Prendre les références après l'entrevue pour vérifier des éléments vus lors de l'entrevue ou des tests psychométriques;
 - Mettre la personne à l'aise;
 - Lui demander si elle a le temps de répondre aux questions;
 - Lui expliquer les exigences de l'emploi.
- Les questions posées :
 - Se centrer sur les critères;
 - Poser des questions sur les comportements (le même genre de questions présentées à la partie entrevue).

8.13 ÉLÉMENTS À VÉRIFIER LORS DE LA PRISE DE RÉFÉRENCES

- Préparer des questions ouvertes (à développement).
- Insister sur les questions reliées aux qualités essentielles pour le poste.
- Aborder les faiblesses remarquées chez le(la) candidat(e).
- Si l'interlocuteur est réticent, opter pour des questions plus précises, de type fermé (à réponse unique).
- Vérifier la raison du départ.
- Ne pas dépasser une dizaine de questions.

EXEMPLE DE QUESTIONS POUR LA PRISE DE RÉFÉRENCES

Questions générales

- Quelles étaient ses principales tâches et responsabilités?
- Quelles étaient ses principales caractéristiques (points forts et faibles)?
- Quelle était la qualité de son travail?
- Comment était-il(elle) perçu(e) par :
 - Les collègues de travail?;
 - Les clients?;
 - Ses employé(e)s? (selon le cas).
- Comment évaluez-vous sa présence, sa ponctualité?
- Pourquoi a-t-il(elle) quitté votre organisation?
- Le (la) réengageriez-vous? (poser cette question en dernier lieu et si la réponse est négative, demander pourquoi?)

Questions spécifiques

- Quel était son niveau d'autonomie?
- Comment le(la) candidat(e) se comporte-t-il(elle) face à la pression?
- Comment réagit-il(elle) dans les périodes où le volume de travail est important? (en termes de gestion du temps, d'évaluation des priorités)
- Dans quelle mesure réussit-il(elle) à respecter les échéances?
- Parlez-moi des capacités d'analyse du(de la) candidat(e) (exemples)?
- Dans quelle mesure le(le) candidat(e) maîtrise-t-il(elle) les principaux logiciels de micro-informatique (exemples)?
- Quelle est votre évaluation de ses habilités telles l'initiative, le sens de l'organisation, etc.?
- Le(la) candidat(e) semble démontrer une faiblesse au niveau de _____, qu'en est-il selon vous?
- Où se situait le(la) candidat(e) par rapport aux autres employé(e)s en termes de résultat (faites préciser si la réponse « dans la moyenne »)?
- Que dire des plaintes et commentaires des clients ou de d'autres employé(e)s?

Choisir au maximum dix questions.

Développer un outil pour prendre des notes à chaque question.

8.14 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

Je, (nom du(de la) candidat(e)) _____ donne mon consentement libre et manifeste à ce que :

- Tous les renseignements personnels que j'ai communiqués et que je communiquerai (par télécopieur, téléphone, courrier, courrier électronique ou en personne) à _____ soient consignés dans un dossier qui sera créé sur ma candidature au poste de _____ auprès de _____ (nom de l'organisation).
- Les renseignements personnels ainsi communiqués soient retransmis aux personnes de cette organisation concernées par le présent document.

J'ai été informé(e) que le dossier qui sera constitué sur ma candidature sera conservé ensuite au sein de _____ (nom de l'organisation) selon les normes de sécurité et de confidentialité requises, à moins que j'en demande par écrit le retrait et la destruction de la banque.

Signature du(de la) candidat(e)

Date

8.15 FORMULAIRE D'AUTORISATION DE PRISE DE RÉFÉRENCES

Je, (nom du(de la) candidat(e)) _____ autorise l'organisation
_____ à prendre des références professionnelles.

NOM DE L'ORGANISATION	PERSONNE CONTACT	NUMÉRO DE TÉLÉPHONE
1.		
2.		
3.		

Signature du(de la) candidat(e)

Date

8.16 TESTS ET INVENTAIRES

L'entrevue et la prise de références représentent des moyens nécessaires mais souvent insuffisants pour cerner la personne en profondeur. Les méthodes de sélection et d'évaluation couramment utilisées ne présentent pas toujours la fiabilité et la validité attendues. Dans cette optique, les tests et les inventaires pourraient venir compléter un processus de sélection. Ces outils permettent de vérifier, par une autre méthode que l'entrevue, l'adéquation du(de la) candidat(e) avec les critères recherchés pour le poste. Beaucoup d'outils psychométriques existent sur le marché. C'est pourquoi il faut vérifier la validité (est-ce que le test mesure vraiment ce qu'il est sensé mesurer?), la fidélité (est-ce que le test est solide et constant?, c'est-à-dire qu'il donnera les mêmes résultats si je le passais une seconde fois) et les normes (le groupe est-il suffisamment comparable à notre population?). De plus, il faut s'assurer que la personne qui l'interprète a la compétence et la formation nécessaires. Il faut aussi faire attention aux éléments qui pourraient être jugés discriminatoires. Pour éviter ce piège, il faut s'assurer que les critères mesurés sont bien liés au succès dans l'emploi. Enfin, il faut être prudent avec l'utilisation de certains tests prétendant faire le tour de la personne au complet en quelques minutes, et ce à faibles coûts. Si un employeur désire utiliser ce type de test, il doit s'assurer de sa pertinence auprès de sources sûres et indépendantes.

Voici quelques constatations concernant les aspects légaux liés à l'utilisation des tests :

- Aucun article de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ni de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec ne mentionne de façon explicite l'utilisation d'instruments de mesure comme les tests psychométriques et les examens;
- Il est permis, jurisprudence à l'appui, de tirer les conclusions suivantes :
 - Les instruments de mesure tels les tests et les examens ne sont pas réglementés directement;
 - Les lois sur la discrimination reconnaissent le droit d'exiger des qualifications requises pour un emploi;
 - Si l'application d'un instrument de mesure entraîne un effet négatif, le fardeau de la preuve de non-discrimination incombera à l'employeur.

D'autres constatations touchent l'ancienneté, les critères essentiels et l'utilisation des tests :

- L'employeur a un droit exclusif reconnu d'imposer à ses employé(e)s des tests ou examens afin d'évaluer leurs compétences (à moins que les conventions en précisent explicitement le contraire);
- Le mode d'évaluation ne doit pas être arbitraire ou discriminatoire;
- Tout en reconnaissant la valeur des examens, les tribunaux sont réticents à leur

accorder une importance capitale comme critère de décision.

En dehors de ces aspects légaux, il y a aussi des principes à respecter pour assurer une non-discrimination :

- Les tests doivent être disponibles dans la langue d'origine du(de la) candidat(e) (à moins que le test ne porte sur la connaissance écrite d'une langue et qu'il s'agisse d'un critère de performance);
- Les tests ne doivent pas comporter de questions portant sur des opinions religieuses, politiques ou de nature similaire;
- Si le test discrimine en vertu d'un groupe protégé par les chartes des droits et libertés, il est nécessaire d'avoir une norme particulière pour ce groupe ou encore d'avoir démontré la validité différentielle du test;
- Il est nécessaire de démontrer que les tests d'aptitudes physiques sont vraiment reliés à l'emploi et ne discriminent pas en fonction du sexe ou d'un handicap physique.

9. DÉCIDER DE FAÇON MUTUELLE

Les recherches réalisées sur les affectations internationales démontrent que les réussites de l'expérience dépendent en grande partie de la situation personnelle du(de la) candidat(e). Ainsi, le désir mutuel de partir, le fait que l'expérience soit jugée positive avant le départ par le(la) conjoint(e) (et non pour faire plaisir à son(sa) conjoint(e)), les enfants qui acceptent de déménager (particulièrement les adolescent(e)s), sont des facteurs qui augmentent les chances de succès de l'intégration. La communication et la réflexion sont aussi des éléments qui favorisent la prise de décision et qui diminuent les chances de frustration ou d'échec ultérieur.

Changer d'emploi représente toujours un défi en terme d'adaptation à une nouvelle équipe, de nouvelles tâches et une nouvelle culture d'entreprise. Quand cela s'accompagne d'un déménagement dans une nouvelle région, comme la Côte-Nord, le défi est alors plus important puisque souvent, d'autres personnes sont touchées, comme le(la) conjoint(e) et les enfants. Afin d'aider le(la) candidat(e) à prendre une décision éclairée et d'accompagner sa réflexion quant à un éventuel déménagement sur la Côte-Nord, l'exemple suivant présente des éléments d'informations qu'il est pertinent de considérer pour faire un choix.

9.1 GUIDE DE RÉFLEXION DU(DE LA) CANDIDAT(E) ET DE SA FAMILLE

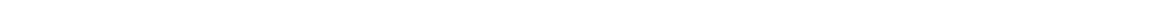
1. Qu'est-ce qui m'intéresse dans ce nouvel emploi?

2. Qu'est-ce qui me plait moins dans ma situation actuelle au travail?

3. En quoi ce nouvel emploi et cette organisation vont améliorer dans ma situation?

4. Quels sont les avantages que je vois dans le fait de déménager sur la Côte-Nord?

5. En quoi cette expérience va être positive pour moi et ma famille?



6. Quelles sont les craintes que j'ai par rapport à ce déménagement?

7. Comment puis-je les minimiser ou surmonter les obstacles?

8. Qu'est-ce qui me plait moins dans ma situation actuelle au sein de ma région?

9. En quoi la Côte-Nord correspond plus à mes attentes en terme de qualité de vie?

10. Si je sens de la pression de mes proches (amis, parenté) à ne pas déménager, comment puis-je en discuter franchement avec eux?

11. Comment mon(ma) conjoint(e) voit-il(elle) ce déménagement? Qu'est-ce cela va changer dans sa vie? En mieux? En pire?

12. Comment mes enfants voient-ils ce déménagement? Qu'est-ce cela va changer dans leur vie? En mieux? En pire?

13. Quelles sont les difficultés d'intégration que je prévois? Comment puis-je les minimiser?

14. Quelles sont les activités que ma famille et moi pratiquons? Est-ce que je pourrai toujours les faire? Quelles nouvelles activités disponibles en Côte-Nord avons-nous la possibilité et le goût de pratiquer?

15. Quels services sont disponibles sur la Côte-Nord? Quels sont ceux les plus difficiles à obtenir? Comment cela affectera-t-il ma vie et celle de mes proches?

16. Quelle logistique est nécessaire pour notre déménagement (logement, école, etc.)?

17. Quelle est la possibilité d'avoir du support lors mon intégration (travail et milieu de vie)? Quel support serait utile?

10. INTÉGRER LE(LA) CANDIDAT(E)

Cette étape consiste à intégrer l'employé(e) à son poste, son organisation et son nouveau milieu de vie.

Cette étape est souvent déterminante sur le choix de l'employé(e) et de sa famille à rester ou non.

Il est important de planifier cette intégration à ce stade et d'offrir un accompagnement à la personne nouvellement embauchée.

Plus efficace sera l'intégration, plus rapidement la personne pourra faire son travail de façon autonome et atteindre les résultats et les performances attendus.

Afin de s'assurer du succès de l'intégration du candidat à son nouvel emploi, un plan d'intégration touchant plusieurs éléments devrait être élaboré. Ce plan peut être plus ou moins complexe et sa durée plus ou moins longue, tout dépendant de l'envergure de l'organisation et du type d'emploi occupé. Ce plan devrait comprendre :

- Les objectifs d'intégration;
- Les personnes ressources;
- Les activités : rencontres, formations et compagnonnage;
- L'échéancier;
- Les mesures ou indicateurs de succès.

Ce plan a pour objectif de définir des actions concrètes pour qu'un(e) nouvel(le) employé(e) connaisse le milieu de travail dans lequel il(elle) s'insère. Ainsi, hormis les tâches reliées à son poste, c'est l'organisation dans son ensemble qu'il(elle) doit connaître (mission, valeurs, produits et services, technologies, etc.) et l'environnement dans lequel elle évolue (clients, compétiteurs, partenaires, etc.).

Il est préférable de prévoir un suivi par un(e) coach, idéalement le(la) patron(ne) mais qui pourrait aussi être un(e) conseiller(ère) en ressources humaines ou un(e) compagnon(compagne) de travail, afin de s'assurer de l'évolution de l'intégration à l'emploi et au sein de l'organisation. Un exemple d'outil est proposé aux pages suivantes.

10.1 PLAN D'INTÉGRATION EN POSTE

Nom : _____ Poste : _____

Date d'entrée : _____ Superviseur(e)
immédiat(e) : _____

Coach ou
parrain(marraine) : _____

Objectifs de l'intégration :

SUJETS	PERSONNE-RESSOURCE	DATE ET HEURE	COMPLÉTÉ	COMMENTAIRES
Accueil				
Éléments administratifs de l'embauche				
Information sur le salaire et les avantages sociaux (y compris formulaires)				
Visite de l'environnement de travail				
Rencontre des collègues				
Annuaire téléphonique				
Sources d'informations				

SUJETS	PERSONNE-RESSOURCE	DATE ET HEURE	COMPLÉTÉ	COMMENTAIRES
Existe-il un PAE, un service médical?				
Clubs sociaux et/ou activités sociales				
Description de tâches				
Profil, attentes du poste et évaluation de la performance				
Horaire de travail				
Mission et valeurs du groupe				
Organigramme et équipe				
Politiques et procédures (à spécifier)				
Syndicat				
Santé et sécurité				
Informatique				
Environnement				
Qualité (normes en vigueur)				
Budget et éléments financiers				
Clients				
Fournisseurs				
Groupes à rencontrer				
Milieu communautaire				

10.2 INTÉGRATION AU MILIEU

L'adaptation sociale apparaît comme est un élément majeur dans la décision de rester ou non sur la Côte-Nord, il est donc important de favoriser l'intégration des gens au milieu, et ce même si ce n'est pas le but premier de certaines organisations. Un minimum d'investissement et quelques bonnes pratiques pourraient faire la différence. De plus, le fait d'être plus à l'aise à l'extérieur du travail peut aussi favoriser la performance au travail.

Une des pratiques efficaces utilisées par certains employeurs est de jumeler le(la) nouvel(le) arrivant(e) avec un(e) parrain(marraine). Ce(tte) dernier(ère) peut être une personne native de l'endroit ou bien intégrée à la région. Dans ce dernier cas, cette personne pourra aussi comprendre le(la) nouvel(le) arrivant(e) et lui donner des suggestions utiles en terme d'intégration. Les conseils d'un(e) parrain(marraine) sont également très utiles au niveau de l'information sur la ville, les services, les infrastructures, les activités ou sur les besoins plus spécifiques. Il pourrait être intéressant que cette personne ait un profil assez similaire au(à la) candidat(e) si possible, par exemple en terme du sexe, de l'âge et du statut familial. Même si le parrainage se fait souvent de façon informelle, formaliser ce processus augmente les chances de succès en matière d'intégration du(de la) nouvel(le) arrivant(e). Lors des groupes de discussions, tous ceux qui avaient eu la chance d'avoir ce genre de support, formel ou non, ont spécifié que ce support les avait beaucoup aidés, alors que ceux qui ne l'avaient pas eu le regrettaient, certains ayant même développé une certaine frustration. Si plusieurs nouvelles personnes arrivent en même temps dans un milieu, des activités formelles et informelles de groupe peuvent être organisées.

Voici quelques autres suggestions favorisant l'intégration au milieu social des nouveaux(elles) arrivant(e)s :

- Aider la personne au niveau de la recherche d'un logement, d'une place en garderie;
- Encourager le nouvel arrivant à devenir membre d'un club social ou d'organismes;
- Faire connaître les activités compatibles avec les goûts du nouvel arrivant;
- Inviter la personne à une activité qu'elle ne connaît pas;
- Faire visiter les attraits touristiques du milieu;
- Donner toute l'information possible, y compris les documents préparés par la ville, les chambres de commerce, etc.;
- Présenter le nouvel arrivant à des personnes avec lesquelles il peut avoir des

affinités;

- Mettre en contact la personne avec un comité de bienvenue, s'il en existe dans le milieu;
- Etc.

Selon les résultats des groupes de discussions, certaines périodes semblent plus difficiles que d'autres : les premières semaines suivant l'arrivée, l'hiver ou le printemps et le temps des Fêtes. Afin d'aider le nouvel arrivant à son intégration sociale, le parrain et/ou les collègues de travail devraient se montrer plus vigilants durant ces périodes.

INTÉGRATION DU(DE LA) CONJOINT(E)

L'intégration du(de la) conjoint(e) et de la famille semble être des éléments essentiels dans le succès de l'intégration du(de la) nouvel(le) arrivant(e). Lors des groupes de discussions, plusieurs ont mentionné l'aide à la recherche d'emploi pour le(la) conjoint(e) comme étant un besoin. Cela avait aussi été constaté dans d'autres études.

Avec les difficultés de recrutement déjà vécues sur la Côte-Nord, l'arrivée de deux travailleurs(euses) en même temps au sein du milieu devrait être considéré comme une opportunité plutôt que comme un problème. C'est pourquoi l'entreprise accueillant un(e) nouvel(le) employé(e) devrait utiliser son réseau (formel et informel) pour faciliter la recherche d'emploi de son(sa) conjoint(e). De plus, bien que cette pratique semble aussi très rare, surtout formellement, il pourrait y avoir des parrains(marraines) nommé(e)s également pour le(la) conjoint(e).

Les suggestions identifiées pour intégrer le(la) candidat(e) au milieu social sont aussi appropriées pour son(sa) conjoint(e).

11. ÉVALUER LE CHEMINEMENT ET INTERVENIR AU BESOIN

En plus d'évaluer le rendement, il est important d'évaluer l'efficacité de l'intégration.

De façon systématique, le(la) patron(ne) et/ou le parrain(marraine) pourrait rencontrer le(la) nouvel(le) arrivant(e) à tous les six mois lors des deux premières années, et vérifier où il(elle) en est. Si un ou plusieurs indices de découragement sont présents chez la personne, un plan d'action peut être mis en place. À moins que le choix ait été une erreur dès l'embauche, l'employeur doit être prévenant à ce moment afin d'éviter un départ hâtif.

Il n'est pas toujours possible de retenir la personne et sa famille en région. Cependant, dès les premiers signes d'une mésadaptation, une bonne conversation et du support amical ou professionnel pourraient aider la personne à trouver des solutions pour améliorer sa situation. L'inventaire suivant indique les signes avant-coureurs de découragement ou de départ soulevés lors des groupes de discussion et peut servir à aiguïser la vigilance des parrains(marraines) et des employeurs.

11.1 SIGNES AVANT-COUREURS DE DÉCOURAGEMENT OU DE DÉPART

TRAVAIL	RÉGION	PERSONNEL
Peu d'implication	Négativité envers la région	Un(e) conjoint(e) à l'extérieur
Moins de motivation au travail	Peu de relations avec d'autres personnes de la région	Déjà déménagé
Plus de choses qui dérangent		Maison à vendre
Plus de comparaisons avec les autres		Enfants partis à l'extérieur
Manque de motivation		Désintéressement des activités pratiquées
Applications pour des transferts		Conjoint(e) qui ne s'adapte pas
Fréquentes discussions au fait que ça ne va pas		Retrait social
Employeurs qui demandent des références		Isolement
Manque de collaboration et d'intérêt		Dépression
Pas d'implication au travail et au niveau social		Gens qui chialent sur tout