



HortiCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
EN HORTICULTURE ORNEMENTALE -
commercialisation et services

LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION



LÉGENDE pictogrammes



Conseils à appliquer



Boîte à outils



Important à retenir!

Éditeur



Coordination

Maud Lefebvre CRHA, chargée de projet - ressources humaines, HortiCompétences

Rédaction

Catherine Rousseau, HRM Groupe



Infographie

Catherine Plante, Espace Carrière



Note : L'emploi du masculin a pour seul but de faciliter la lecture de ce document.

HortiCompétences, 2019

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2019

ISBN- 978-2-922003-47-5

TABLE DES MATIÈRES

PLANIFICATION DE VOTRE BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE.....	5
L'analyse des besoins.....	6
Comment effectuer l'analyse des besoins ?.....	6
LA DESCRIPTION DE POSTE ET L'OFFRE D'EMPLOI	7
La description de poste.....	7
Précisions sur les 3S	8
L'offre d'emploi.....	9
La diffusion de l'offre d'emploi	11
Quelques exemples	11
Pour aller plus loin	12
LA SÉLECTION	13
Quelques conseils :.....	14
Trucs et astuces.....	17
Pour aller plus loin	17
OUTILS	
Analyser mes besoin de main-d'œuvre (exemple).....	18
Description de poste (canevas)	19
Un questionnaire d'entrevue téléphonique	20
Choisissez vos questions d'entrevue	21
Un formulaire de consentement pour la prise de références	25
Un questionnaire de de prise de références.....	26
Analyse des entrevues.....	27
Un modèle de courriel de refus à la suite d'une entrevue.....	28
Un exemple de lettre d'embauche	29



LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION

Pour contribuer à l'atteinte de vos objectifs d'affaires, vous devez vous assurer de disposer de toutes les ressources dont vous avez besoin. Et dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre qui résulte, entre autres, des tendances démographiques, l'embauche d'employés devient un enjeu crucial.

Voici un processus en 4 étapes qui vous permettra de procéder efficacement au recrutement et à la sélection des membres de votre équipe.



PLANIFICATION DE VOTRE BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE



LA DESCRIPTION DE POSTE ET L'OFFRE D'EMPLOI



LA SÉLECTION



L'EMBAUCHE



LA PLANIFICATION DE VOTRE BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE

La planification de la main-d'œuvre est la base des pratiques en gestion des ressources humaines et se prépare lors de la basse saison. Cela vous permettra de :

- > confirmer le nombre de postes nécessaires afin de répondre aux besoins de la saison à venir;
- > anticiper et planifier le départ de certains employés (retraite, maternité, paternité, retour aux études, etc.);
- > déterminer les postes clés qui nécessiteront une main-d'œuvre plus spécialisée;
- > identifier les objectifs de carrière, les besoins de formation et de développement de compétences des employés actuels.

Voici quelques questions à poser pour guider votre réflexion :

- > Pour la saison à venir, anticipez-vous une stabilité, une baisse ou une croissance dans votre marché?
- > Lors de votre dernière saison, manquez-vous d'employés ou d'expertise spécifique afin de réaliser l'ensemble des activités?
- > Si votre équipe comptait plus d'employés, est-ce que vous pourriez, cette fois-ci, déléguer certaines de vos tâches et ainsi augmenter votre efficacité?
- > Lorsque vous faites le bilan des employés qui demeurent, reviennent et quittent l'entreprise, avez-vous un manque à gagner?

Si vous répondez OUI à l'une ou plusieurs de ces questions, il est fort probable que votre besoin de main-d'œuvre évolue pour la prochaine saison. Effectuer une analyse de besoins plus spécifique deviendra alors une valeur ajoutée.

Pour guider votre réflexion et déterminer les besoins pour la saison à venir, votre analyse devrait tenir compte :

- > du travail à réaliser pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'affaires fixés;
- > du volume et du type d'activités à réaliser : abandon de certaines activités, nouvelles cibles, expansion vers de nouveaux marchés, etc.;
- > des opérations et des processus de production identifiés : changements dans l'organisation du travail, nouvelles technologies, etc.



Gardons en tête que recruter et former un nouvel employé requièrent du temps et de l'argent. Il est alors judicieux de ne pas attendre à la dernière minute avant de démarrer un processus de recrutement et de sélection.

Assurez-vous de valider les intérêts professionnels de chacun des membres de votre équipe. Planifiez des échanges avec chacun à cet effet. Cela vous permettra d'être proactif en prévoyant un remplacement ou en proposant de nouvelles opportunités de développement de compétences à un employé. De plus, privilégier les intérêts et la mobilité des employés contribuera à augmenter leur niveau d'engagement.

L'ANALYSE DES BESOINS

Cette analyse vous permettra de déterminer vos réels besoins de main-d'œuvre qui se traduiront ensuite en tâches et fonctions à combler dans l'organisation. Cela vous permettra ensuite de produire une description de tâche représentative.



OUTIL 1
Analyser mes besoins
de main-d'œuvre

COMMENT EFFECTUER L'ANALYSE DES BESOINS ?

Il faut tout d'abord faire l'inventaire des postes ACTUELS au sein de votre entreprise.

- ❶ Dresser une liste des titres d'emploi pour chaque secteur ou département.
- ❷ Identifier si des compétences spécifiques sont nécessaires pour occuper ces postes (scolarité, expérience, connaissances, etc.).
- ❸ Indiquer le nombre de postes existants actuellement, et ce, pour chaque titre d'emploi. Il peut s'agir du nombre de postes que vous aviez lors de la dernière haute saison.
- ❹ Indiquer le nombre d'employés qui occupent actuellement ces postes. Cela inclut les employés qui ont confirmé leur disponibilité pour revenir à la haute saison.

Ensuite, en fonction de votre plan d'affaires, des objectifs et des besoins POUR LA SAISON À VENIR, vous devez tenter de déterminer :

- ❺ les départs anticipés en cours de saison pour la saison à venir (par exemple : congé de maternité ou de paternité, retour aux études...);
- ❻ le nombre de postes requis pour chacun des titres d'emplois (plus, moins ou égal à votre situation actuelle, identifiée à l'étape 3);
- ❼ les nouveaux postes requis, le titre ainsi que les compétences nécessaires.
- ❽ Déterminez ensuite votre besoin de main-d'œuvre avec la formule suivante :

$$❹ - ❺ = \text{ou} \neq ❻ = \text{Surplus ou manque de main-d'œuvre par emploi}$$



Les jeunes générations apprécient grandement les opportunités de développement des compétences ainsi que les nouveaux défis. N'hésitez pas à sonder leurs intérêts et à les questionner sur leurs aspirations professionnelles.

Si vous contribuez à combler leurs attentes et aspirations professionnelles, vous aurez plus de chance qu'ils demeurent et évoluent avec vous, plutôt qu'ils ne quittent pour vivre d'autres défis.



LA DESCRIPTION DE POSTE ET L'OFFRE D'EMPLOI

LA DESCRIPTION DE POSTE

Avec la rareté de la main-d'œuvre et les employés spécialisés de plus en plus difficiles à trouver, il peut être à valeur ajoutée de garder en tête une certaine flexibilité quant au contenu des descriptions de postes. Par exemple, pour alléger un poste, il est possible d'attribuer certaines tâches à un autre poste et ainsi créer d'autres postes plus faciles à combler. Tout en considérant les besoins de l'entreprise, n'oubliez pas de considérer les intérêts des membres de votre équipe dans votre réflexion.

1 Analyser un poste

Plusieurs moyens sont disponibles pour effectuer une analyse de poste adéquate et concevoir une description de poste. Il est possible d'en utiliser qu'un seul ou plusieurs.



OUTIL 2

Description de poste
(canevas)

- > **L'observation** : auprès d'employés qui occupent actuellement le poste.
- > **L'entrevue** : avec des employés qui occupent un même poste.
- > **Le questionnaire** : répondu par des employés qui occupent un même poste.
- > **La prise de notes** : effectuée par des employés qui occupent un même poste.

2 Décrire un poste

Les **descriptions de poste** servent à :

- > Présenter les rôles et responsabilités (le quoi)
- > Identifier les principales tâches et activités (le comment)
- > Identifier les éléments clés du profil liés au 3S (Savoir, savoir-faire et savoir-être)
- > Présenter le contexte et la réalité du travail
- > Décrire les critères de performance en lien avec l'entreprise

La **description de poste** doit être claire, précise et concise.
Assurez-vous de la rédiger de façon objective.

Accéder aux fiches descriptives des emplois en cliquant ici.



Notez que les descriptions de poste ne sont pas nécessairement à revoir chaque année. Nous vous invitons toutefois à les relire et faire un suivi avec les employés pour vous assurer qu'elles demeurent à jour.



PRÉCISIONS SUR LES 3S

Pour engendrer la performance à un poste spécifique, posséder certaines compétences peut s'avérer essentiel. Les compétences sont construites par l'ensemble des expériences professionnelles et personnelles vécues. Il s'agit donc de l'ensemble des savoir, savoir-faire et savoir-être d'un individu. Pour vous aider à bien identifier les éléments clés du profil, les composantes de ces trois sphères peuvent être un atout :

DÉFINITION	COMMENT IDENTIFIER LE SAVOIR NÉCESSAIRE?	EXEMPLES
LE SAVOIR		
C'est l'ensemble des connaissances acquises de façon académique ou acquises par l'expérience.	Répondez à la question suivante : <i>Pour être pleinement performant, le candidat doit connaître + NOM DU SAVOIR</i>	Pour être pleinement performant, le candidat doit connaître les techniques de pose de pavé.
LE SAVOIR FAIRE		
C'est la maîtrise d'un comportement ou l'application d'un savoir dans un domaine spécifique. C'est l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances professionnelles.	Répondez à la question suivante : <i>Pour être pleinement performant, le candidat doit être en mesure de faire + VERBE D'ACTION</i>	Pour être pleinement performant, le candidat doit être en mesure de préparer la zone de plantation.
LE SAVOIR-ÊTRE		
C'est l'attitude ou la façon dont le comportement est engendré. Il est teinté par les valeurs, les qualités et les intérêts de la personne.	Répondez à la question suivante : <i>Pour être pleinement performant, le candidat doit être + ADJECTIF</i>	Pour être pleinement performant, le candidat doit être minutieux et méthodique.

L'OFFRE D'EMPLOI

L'offre d'emploi sert à promouvoir un poste à pourvoir. La façon dont l'offre d'emploi sera conçue est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à capter l'attention des meilleurs candidats pour le poste en question. Une offre d'emploi efficace doit :

❶ ACCROCHER

Le premier objectif de l'offre d'emploi est d'accrocher l'intérêt des candidats potentiels. Intégrer un titre d'emploi accrocheur ainsi que des éléments convoités qui capteront leur attention. Qu'avez-vous d'attrayant à offrir avec ce poste? Que ce soit la diversification des tâches, les avantages sociaux, les possibilités de développement des compétences, les défis ou la présence d'un esprit d'équipe fort. Il vous faut présenter ce qui vous distingue et ce qui est recherché par les candidats convoités. Il s'agit d'aller puiser dans les éléments qui composent votre positionnement employeur. [Rendez-vous au document Stratégie d'Attraction p. 5 pour en savoir davantage sur votre positionnement employeur.](#)

Piquer la curiosité pour que le futur employé ait le goût d'en savoir davantage

- > Un slogan (ou celui de votre marque employeur)
- > Des photos ou une image représentative pour le bassin de candidats visés (postes spécialisés, étudiants ...)
- > Un titre de poste attractif, distinctif et représentatif

❷ INFORMER

Un minimum d'information est nécessaire pour que le candidat puisse évaluer la possibilité d'emploi. Ainsi, présenter de façon très succincte votre entreprise, sa mission et son emplacement peut être pertinent. Le candidat sera donc en mesure de se positionner à savoir s'il poursuit sa lecture ou non.

Présenter ce que vous avez à offrir

- > Une très brève description de l'entreprise qui témoigne de qui vous êtes, ce que vous faites, vos valeurs
- > La localisation

❸ MOTIVER

Cette portion de l'offre d'emploi est l'une des plus importantes puisqu'elle présente :

Les responsabilités, les rôles et les défis liés au poste

- > Raconter votre emploi plutôt que de présenter une liste de tâches. Présenter une journée type pour permettre au candidat de se projeter dans l'emploi.
- > Diversifier vos verbes d'action pour décrire avec justesse les rôles, responsabilités et défis.
- > Utiliser des témoignages et faire parler vos employés.

La description des compétences recherchées

- > Pour améliorer la présentation des compétences recherchées, ayez le mot juste et optez pour des termes plus engageants et mobilisants. Ainsi, privilégiez les termes « profil recherché » ou « talents recherchés » ou « expérience recherchée », plutôt que « qualifications requises » ou « exigences du poste ».
- > Encore ici, soyez concis et précis. En cherchant à trop filtrer les candidatures potentielles, vous risquez plutôt de passer à côté de candidats intéressants.



Misez sur des prérequis incontournables, les autres éléments sont des atouts! Tout nouvel employé aura besoin d'une période d'intégration et de formation. Ainsi, certaines compétences seront développées en cours d'emploi.

Les avantages que vous offrez par cette opportunité.

- > Votre entreprise a certainement beaucoup à offrir. Évitez d'inonder le candidat d'informations. Soyez concis.

Sachez segmenter l'information partagée en fonction des candidats recherchés. Connaître les candidats potentiels et ce qui est important à leurs yeux vous permettra de choisir les éléments à présenter qui vous caractérisent le mieux. Inspirez-vous de la description de poste et présentez le tout de façon claire, dynamique, originale et succincte!

Rendez-vous au document [Stratégie d'Attraction](#) p. 8 pour en savoir davantage sur la segmentation.

4 ACTIVER

Cette dernière étape, et non la moindre, incite le candidat à passer à l'action.

- > Soit en lui proposant de poser un geste lui permettant d'avoir accès à plus d'informations sur votre offre d'emploi ou votre entreprise.
- > Soit en lui proposant de postuler en lui indiquant clairement comment il doit s'y prendre (candidature en personne, par courriel ou par l'entremise d'un portail Web particulier), ainsi que les documents à fournir (curriculum vitæ, références ou autres documents pertinents). Naturellement, à la lecture de votre offre d'emploi, l'œil du lecteur effectuera un Z. Ainsi, il est important de respecter ce mouvement dans la composition du visuel de vos offres.

Assurez-vous d'ajouter des visuels qui sont attrayants et qui présentent uniquement l'information essentielle. **Une offre d'emploi n'est pas une description de poste!**

Voici quelques outils gratuits et disponibles qui pourront vous aider à créer des visuels soignés :

- > Pour créer des visuels : canva.com, pablo.buffer.com, crello.com
- > Pour des dessins vectoriels : freepik.com
- > Pour des photos : [Pexels.com](https://pexels.com)
- > Pour des icônes : flaticon.com

1. ACCROCHER

- > L'identification de l'entreprise
- > Le titre du poste
- > Le slogan
- > La photo

3. MOTIVER

- > Description du poste
- > Description des qualifications
- > Les avantages

ACCROCHER

Nos centres d'appels vous accueillent

Faire le choix d'évoluer dans un centre d'appels de Bell signifie saisir une occasion unique de s'enrichir de nouvelles connaissances et d'une solide expertise en service à la clientèle.

INFORMER

- Montréal : représentants auprès de la clientèle – après le départ
- Dorval : représentants auprès de la clientèle – après l'arrivée

Nos avantages :

- Salaire concurrentiel + prime au rendement
- Rabais sur les produits de Bell
- Avantages sociaux à l'embauche
- Programme de développement professionnel
- Soutien constant de toute l'équipe en place

Nos critères essentiels :

- Avoir terminé ses études secondaires
- Être bilingue (français et anglais)
- Être disponible à temps plein
- Posséder de l'expérience en service à la clientèle (au moins 12 mois)

N'hésitez pas à investir en vous, parmi nous.

Consultez le site bell.ca/equipebell ou contactez-nous au 310-POSTE pour plus de renseignements.

MOTIVER

Avec autant de défis que vous en voulez

ACTIVER

la vie est **Bell**



2. INFORMER

- > Description de l'entreprise
- > Localisation
- > Conditions salariales

4. ACTIVER

- > Lien vers plus d'infos
- > Comment appliquer
- > Invitation

LA DIFFUSION DE L'OFFRE D'EMPLOI

Rendez-vous au document Stratégie d'Attraction p.16 pour en savoir davantage sur le plan d'attraction de l'offre d'emploi.

QUELQUES EXEMPLES



Fou des fleurs?

Envois ton CV:
carrierespourpassionnés@cjlefebvre.com

Ouvrier spécialisé fou recherché!

- Formation payée : Diplôme d'études professionnelles en Horticulture et Jardinier
- Un emploi temps plein : d'avril à novembre
- Un salaire concurrentiel
- Une équipe du tonnerre qui contribue au développement de tes compétences

Le Centre Jardins Lefebvre
UNE PASSION PLUS VRAIE QUE NATURE



Entretien Després

Chez nous, c'est du plaisir à l'état brut

Passionné d'espace vert? Viens exercer ta passion avec nous!

RECHERCHÉ : Ouvrier spécialisé passionné

- Formation payée : Diplôme d'études professionnelles en Horticulture et Jardinier
- Un emploi temps plein : d'avril à novembre
- Un salaire concurrentiel
- Une équipe du tonnerre qui contribue au développement de tes compétences

Tu aimes travailler fort tout en étant en contact avec la nature
Tu aimes partager ta passion

Envois ton CV à carrierespourpassionnés@entretiendesprés.com

**Une
passion
plus vraie
que nature**

POUR ALLER PLUS LOIN

- > S'ouvrir à la diversité culturelle face à la pénurie de main-d'œuvre
- > 10 solutions pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre
- > L'expertise des têtes grises : un sérieux atout dans votre planification de main-d'œuvre



LA SÉLECTION

❶ Analyser les candidatures reçues

L'analyse des candidatures reçues vous permet d'identifier les candidatures qui répondent à vos besoins en termes de connaissances (savoir) et de compétences (savoir-faire).

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, il est possible que le nombre de candidatures pertinentes reçues soit insuffisant. Dans un tel cas, n'hésitez pas à questionner vos exigences pour vous assurer que les critères préalablement identifiés comme des incontournables n'excluent pas de candidatures qui pourraient potentiellement être intéressantes.



Prenez soin de bien déterminer ce qui est nécessaire à l'emploi et ce qui peut être un atout.

❷ L'entrevue téléphonique

Lorsqu'on a un bon CV entre les mains, il faut faire vite! Le candidat a très bien pu présenter son CV auprès de plusieurs entreprises. Alors c'est le moment de vous démarquer, séduire le candidat et le convaincre de venir vous rencontrer.

L'entrevue téléphonique s'avère alors un excellent moyen.

Les avantages :

Confirmer que le candidat possède les exigences minimales pour occuper le poste. Dans le cas contraire, cela gèrera les attentes de part et d'autre et évitera des pertes de temps.

- > Présenter de façon plus dynamique et plus concrète le poste à pourvoir. Il est important que le candidat puisse se projeter dans le poste et voir ce à quoi il doit s'attendre.
- > Saisir l'opportunité de créer un lien avec le candidat et susciter son intérêt pour venir vous rencontrer.

Le candidat aura certainement des questions pour vous. Étant donné qu'il est important pour lui que le poste réponde pleinement à ses attentes et aspirations, il validera les éléments qui sont alors importants pour lui. **Porter attention à ses questions et présenter les éléments de votre entreprise qui seront alors les plus susceptibles de le séduire.**



OUTIL 3
Questionnaire d'entrevue
téléphonique

QUELQUES CONSEILS :

- > L'expérience candidat se poursuit! Soyez courtois, avenant et souriant. Ayez un sourire dans la voix!
- > Portez attention aux signes qui peuvent donner de bonnes informations sur le candidat telles que l'intonation de la voix, sa façon de s'exprimer, sa courtoisie, son assurance lorsqu'il répond aux questions, etc.
- > Lisez le curriculum vitae pour éviter de poser des questions pour lesquelles vous avez déjà les réponses. Le candidat doit sentir que vous êtes préparé et que cette première rencontre est tout aussi importante pour vous.
- > Vous pourriez aussi demander au candidat s'il est en processus avec une autre entreprise. Ainsi, cela vous donnera une idée de la marge de manœuvre que vous avez et ainsi vous positionner au premier plan. Attention, effectuer des suivis rapides est toujours de mise!
- > Demandez au candidat s'il a des questions au sujet du poste et y répondre.
- > Il est très important d'expliquer les prochaines étapes et l'échéancier, que vous reteniez ou non la candidature. Toutefois, s'il s'agit d'un candidat très intéressant, vous pouvez manifester votre grand intérêt en planifiant les prochaines étapes de façon rapprochée dans le temps, et ainsi, vous serez en mesure de conclure rapidement si le profil convient et d'éviter de perdre le candidat.
- > L'aspect du savoir-être étant très important dans le milieu de l'emploi, il n'est donc pas à négliger lors de l'embauche.



Si le candidat accepte de vous rencontrer, ne tardez pas à cédule cette rencontre. Même si le moment de l'entrevue a été planifié ensemble, le candidat pourrait entre temps, recevoir une offre alléchante et l'accepter.

③ L'entrevue en direct

L'entrevue d'embauche sert à vérifier les points suivants chez les candidats, selon vos priorités :

- > Les compétences
- > La personnalité (attitude)
- > La motivation
- > La capacité d'adaptation du candidat à l'entreprise, c'est-à-dire s'il existe une adéquation entre les valeurs du candidat et les valeurs de l'entreprise. En effet, cette adéquation est un facteur qui impacte la fidélisation.



Gardons en tête que le candidat vous évalue aussi! Étant donné les différentes opportunités d'emplois dans le marché, il compare certainement les différentes opportunités qui s'offrent à lui. Alors c'est aussi le moment de lui démontrer que votre offre répond pleinement à ses attentes, et plus encore! **Vous êtes en mode séduction! Vendez l'entreprise!**

Déroulement de l'entrevue :

A. Climat de confiance et ambiance agréable

- > Mettre le candidat à l'aise. Il est important de créer, dès le départ, un climat de confiance. Cela aura pour effet d'enrichir les échanges et d'obtenir une image plus juste du candidat.
- > Présentez-vous et expliquez le déroulement. Mentionnez qu'à tout moment, il est possible de poser des questions. L'entrevue doit se dérouler de façon conviviale et décontractée.
- > Les premières questions peuvent porter sur l'intérêt du candidat pour l'entreprise et le poste offert ainsi que sur son expérience pertinente en lien avec le poste.

B. Validation des connaissances (savoir)

- > Vérifier que le candidat possède les connaissances nécessaires.
- > L'utilisation de tests écrits et/ou pratiques peut être à valeur ajoutée pour valider certaines connaissances plus théoriques.

C. Validation des compétences et attitudes (savoir-faire et savoir-être)

L'utilisation des questions comportementales et des mises en situation peut être pertinente.



OUTIL 4
Choisissez vos questions d'entrevue

Questions comportementales

Permet de connaître quelle attitude et quels comportements le candidat a adoptés par le passé dans certaines situations, par exemple, face à un échec ou un défi. Les questions d'approfondissement sont habituellement nécessaires pour saisir l'ensemble de la situation et des comportements adoptés.

Mises en situation

Les mises en situation permettent de valider l'attitude et le comportement du candidat dans des situations potentielles et réalistes qui sont survenues ou qui pourraient

survenir dans le cadre de ses fonctions. Ces questions peuvent vérifier, à titre d'exemple, le leadership, la débrouillardise ou l'autonomie du candidat.

D. Validation des attentes et présentation des prochaines étapes

- > Revalider l'intérêt du candidat pour le poste et ajuster les perceptions au besoin.
- > Valider si le candidat a d'autres questions ou préoccupations.
- > Si vous êtes convaincu qu'il s'agit d'un excellent candidat, faites-lui une offre sur-le-champ!
- > Si vous devez rencontrer d'autres candidats ou prendre du recul, mentionnez-lui à quel moment vous allez lui revenir. Mais n'oubliez pas de le faire rapidement! Les bons candidats ne sont pas disponibles bien longtemps!

4 Validation des références d'emploi

- > La prise de références peut s'avérer intéressante pour valider certaines perceptions que vous avez eues à certaines étapes du processus d'embauche. Elle peut aussi vous permettre de confirmer votre choix en recevant des commentaires qui corroborent votre évaluation. D'autre part, la prise de références constitue une demande d'informations qui peuvent être considérées comme étant des éléments personnels. Ainsi, la Loi sur la protection des renseignements personnels exige que le candidat ait préalablement signé un formulaire de consentement. Vous pourrez donc le partager à l'employeur auprès de qui vous souhaitez prendre les références, ce qui démontrerait que le candidat a bien autorisé la prise de référence auprès de celui-ci.
- > À l'inverse, sachez que si vous devez partager des références à propos d'un ancien employé, assurez-vous de disposer de cette autorisation avant de partager des renseignements au sujet de ce dernier. Gardons en tête que les questions posées doivent permettre d'obtenir des informations qui sont uniquement nécessaires à l'évaluation de la candidature.



OUTIL 5 ET 6
Prise de références
(consentement et
questionnaire)

Expérience candidat :

- > N'oubliez pas que l'expérience candidat ne s'arrête pas à l'entrevue. Si votre candidat n'est pas retenu, vaut mieux prévoir un système de suivi par courriel ou par téléphone pour lui en faire part.

5 La prise de décision

Afin que l'embauche soit gagnante pour tous les individus concernés, assurez-vous que le candidat présente une bonne adéquation par rapport aux éléments suivants : les tâches et responsabilités associées au poste et au rôle, la culture et le supérieur immédiat. Vous pouvez utiliser une grille d'analyse des entrevues pour vous assurer de comparer vos candidats de façon objective. Une lettre d'embauche avec les conditions discutées pourra être rédigée et signée. Ne négligez pas les candidats non retenus.



OUTIL 7
Analyse
des entrevues



OUTIL 8 et 9
Modèle de courriel de refus
et Exemple de lettre
d'embauche



⑥ Embauche

Rendez-vous au document Accueil et Intégration pour vous assurer d'offrir une expérience employé distinctive lors de ce moment de vérité.

TRUCS ET ASTUCES

- > Un candidat qui vit une expérience positive tout au long du processus de sélection sera un ambassadeur de votre entreprise, qu'il soit retenu ou non!
 - > Vous avez la chance de lui présenter son environnement de travail. Profitez-en pour lui faire faire le tour et lui permettre de rencontrer ses collègues de travail potentiels!
 - > Soyez pleinement disponible. Par exemple, évitez d'être dérangé par des appels.
 - > Prévoyez faire l'entrevue dans un endroit calme et, de préférence, dans une salle non vitrée. Autant que possible, on essaiera de placer tous les candidats dans un environnement identique.
 - > Préparez-vous à l'entrevue. Connaissiez bien votre canevas d'entrevue, appropriez-vous les questions, évitant ainsi de lire les questions.
 - > Relisez le CV du candidat. Il doit sentir que vous êtes prêt à le recevoir et avez pris le temps de considérer sa candidature.
 - > Poser des questions ouvertes, c'est-à-dire à développement, qui permettent aux candidats d'élaborer. Par ailleurs, on doit éviter de suggérer, par la question, la réponse aux candidats.
-
- > Demeurez le plus objectif possible dans votre analyse. Évitez d'interpréter et validez vos perceptions. L'entrevue est le moment tout indiqué pour cela.
 - > Si vous rencontrez plus d'un candidat pour un même poste, nous recommandons de poser les mêmes questions à l'ensemble de ceux-ci pour faciliter et objectiver votre choix.
 - > N'hésitez pas à prendre des notes lors de l'entrevue, il vous sera plus facile de vous remémorer les réponses par la suite. Surtout si vous avez plus d'une entrevue réparties sur différentes journées!
 - > Si le candidat est un collègue ou une bonne connaissance, privilégiez la présence d'une tierce partie pour l'évaluation de l'ensemble des candidatures du processus. Cela assurera une meilleure objectivité.

POUR ALLER PLUS LOIN

- > Les CV sont-ils confidentiels?
- > La fameuse première impression en entrevue!



OUTIL 1

ANALYSER MES BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE (EXEMPLE)



ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4		ÉTAPE 5		ÉTAPE 6		
Titre	Compétences spécifiques requises	Nombre de postes actuellement	Nombre d'employés actuels par emploi		Nombre de départs prévus*		Nombre de postes requis	Surplus ou manque de main-d'œuvre par emploi	Commentaires
Conseiller-vendeur	Connaissance de telle spécificité	4	3	+	1	≠	5	-1	Identifier le potentiel de comblement avec les employés actuels. Planifier la stratégie de recrutement et entreprendre le processus dès que possible. Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail? Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail?
Adjointe administrative	Connaissance de telle spécificité	1	1	+	0	=	1	-	

* Départ prévu : retraite, maternité, paternité, retour aux études...

Dans cet exemple, il y a donc un manque de 1 employé.

Une fois l'analyse effectuée, si vous avez un besoin d'embauche identifié, nous vous invitons d'abord à présenter cette opportunité aux personnes de votre équipe actuelle. Il suffit parfois d'offrir une formation d'appoint pour permettre à un employé d'évoluer vers un autre poste.



OUTIL 2

DESCRIPTION DE POSTE (CANEVAS)

Date de la création : _____ Dernière mise à jour : _____

Titre du poste : _____

Nom et titre du supérieur immédiat : _____

DESCRIPTION SOMMAIRE DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS			
TÂCHES ET ACTIVITÉS			
Principales tâches et activités liées au poste			
FORMATION (Savoir)			
Formation académique requise :			
Accréditations, permis de conduire ... :			
COMPÉTENCES (Savoir-faire)			
Compétences à maîtriser	Description de l'expérience requise	Mois	Année
ÉVALUATION DES CRITÈRES DE PERFORMANCE			
Principales tâches et activités liées au poste	Je performe dans l'exécution de cette tâche si		
CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES DE L'EMPLOI			
Caractéristiques physiques de l'emploi	☐ Non	☐ Oui / Si oui, complétez ci-dessous	
1.			
2.			
3.			
INFORMATIONS ADDITIONNELLES			
• Caractéristique du savoir-être • Mobilité (être disponible pour se déplacer sur plusieurs sites) • Saisonnalité et flexibilité des horaires • Travail selon la température (chaud, froid)			



OUTIL 3

UN QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE

IDENTIFICATION DU CANDIDAT

Prénom et nom : _____

Numéro de téléphone : _____

Titre du poste : _____

TENTATIVES DE CONTACT (DATE)

1 _____ 2 _____ 3 _____

DISPONIBILITÉ ET PROFIL

Êtes-vous toujours intéressé par le poste ? ☐ Oui ☐ Non

Qu'est-ce qui vous a incité à postuler pour cet emploi?

Qu'est-ce qui a capté votre attention?

Êtes-vous à l'emploi actuellement? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, qu'est-ce qui vous amène à vouloir quitter votre emploi actuel ?

Quels sont les éléments que vous ne souhaitez vraiment pas retrouver dans votre prochain emploi?

Quels sont les éléments incontournables que vous souhaitez retrouver dans votre prochain emploi?

Quelles sont les qualités que vous possédez qui font de vous un bon candidat pour ce poste ?

Quelle est votre disponibilité pour une entrevue ? _____

Quelle date possible d'entrée en fonction ? _____

Quelles sont vos attentes salariales? _____

Avez-vous des questions ? _____

RECOMMANDATION

Candidat retenu pour l'entrevue ☐ Oui ☐ Non

Enquête de sécurité et de crédit à faire : ☐ Oui ☐ Non

Tests médicaux à faire : ☐ Oui ☐ Non

Date de l'entrevue : _____

Signature de l'intervieweur : _____



OUTIL 4

CHOISISSEZ VOS QUESTIONS D'ENTREVUE

Questions d'introduction

- ☐ Résumez-nous votre parcours (formation et expériences de travail).
- ☐ Quelles sont les cinq caractéristiques qui vous décrivent le plus fidèlement?
- ☐ Qu'est-ce qui fait de vous la personne idéale pour occuper ce poste?
- ☐ Parlez-moi de ce qui fait la plus grande fierté de votre vie.
- ☐ Selon vous, quelles sont les qualités requises pour réussir dans ce poste?
- ☐ Décrivez l'emploi idéal pour vous.
- ☐ Comment avez-vous su que ce poste devait être comblé?
- ☐ Que savez-vous au sujet de ce poste?
- ☐ Que savez-vous au sujet de notre entreprise?
- ☐ Y a-t-il quoi que ce soit qui pourrait faire en sorte que vous vous présentiez au travail en retard?
- ☐ Y a-t-il quoi que ce soit qui pourrait faire en sorte que vous soyez dans l'impossibilité de travailler selon votre horaire normal?
- ☐ Dans ce poste, qu'est-ce qui vous intéresse le plus?

Questions aux nouveaux diplômés

- ☐ À quelles activités parascolaires avez-vous participé?
- ☐ Quelles sont les activités que vous avez le plus aimées?
- ☐ Quels sont les cours que vous avez le plus aimés? Et le moins aimés?
- ☐ Pourquoi avoir choisi ce domaine?
- ☐ Si c'était à recommencer, quel domaine choisiriez-vous?
- ☐ Qu'avez-vous appris de vos emplois d'été?
- ☐ Dans quel cours avez-vous obtenu les notes les moins élevées? Pourquoi?
- ☐ Vos notes reflètent-elles bien vos capacités?
- ☐ Donnez-moi un exemple d'un problème vécu pendant vos études et expliquez-moi comment vous l'avez résolu.
- ☐ Au-delà de vos études, qu'est-ce qui vous qualifie pour réussir dans le domaine?

Motivation et personnalité

- ☐ Qu'est-ce qui vous motive à donner le meilleur de vous-même?
- ☐ Quelles mesures pouvons-nous prendre pour vous aider à donner votre meilleur rendement dans l'accomplissement de vos tâches?
- ☐ Qu'est-ce qui vous frustre le plus au travail?
- ☐ Parlez-moi d'un projet qui vous a passionné.
- ☐ Comment définissez-vous un travail bien fait?
- ☐ Pour vous, qu'est-ce qui rend un travail agréable?
- ☐ Dans quelles conditions êtes-vous le plus efficace?
- ☐ Quel est votre principal atout/point faible?
- ☐ Parmi les emplois que vous avez occupés, quel est celui que vous avez le plus aimé et pourquoi?
- ☐ Parmi les emplois que vous avez occupés, quel est celui que vous avez le moins aimé et pourquoi?
- ☐ Quelle est la réalisation professionnelle dont vous êtes le plus fier et pourquoi?

Expérience et rendement professionnels

- ☐ Parlez-moi de votre dernier emploi (ou stage) et de ce que vous y faisiez.
- ☐ Décrivez-moi la dernière erreur que vous avez commise et la façon dont vous l'avez corrigée.
- ☐ Qu'est-ce qui vous distingue de vos pairs?
- ☐ Parmi vos qualifications professionnelles, lesquelles sont garantes de votre réussite dans ce domaine?
- ☐ Qu'avez-vous appris de vos emplois précédents?
- ☐ Parmi vos habiletés et vos connaissances, quelles seront les plus utiles pour ce poste?
- ☐ Pour quel genre de personnes aimez-vous travailler?
- ☐ Quelle est votre définition d'un service à la clientèle hors pair?

Connaissances techniques

- ☐ Quels types d'équipements de bureau avez-vous utilisés?
- ☐ Selon vous, quelles sont les principales habiletés techniques requises pour ce poste?
- ☐ Quels logiciels maîtrisez-vous? Comment qualifieriez-vous votre niveau de maîtrise de chacun de ces logiciels?
- ☐ Sur une échelle de 1 à 10 (1 équivalant à aucune connaissance et 10 comme maîtrise parfaite) quelle est votre maîtrise des outils et équipements suivants : « inscrire les éléments pertinents que le candidat doit absolument connaître pour réaliser adéquatement ses responsabilités »
- ☐ Donnez-nous un exemple concret, en vous basant sur vos expériences professionnelles, qui démontre que vous vous assurez que votre travail soit de qualité.
- ☐ Comment faites-vous pour vous assurer que votre travail et vos comportements soient sécuritaires pour vous et pour vos collègues?
- ☐ Avez-vous déjà manipulé des équipements mécaniques et de la machinerie (exemples : conduire avec une remorque, conduire un chariot élévateur, manipulation de machinerie spécifique)?
- ☐ À quelle fréquence?
- ☐ Comment évaluez-vous votre niveau de maîtrise quant à la (conduite ou manipulation de cette machinerie)?

Objectifs de carrière

- ☐ Quels sont vos objectifs de carrière pour les cinq prochaines années?
- ☐ Dites-moi ce que la réussite signifie pour vous.
- ☐ Pour vous, qu'est-ce que le terme échec signifie?

Rendement personnel

- ☐ Quelles étaient vos trois principales responsabilités dans votre dernier emploi (ou stage)?
- ☐ Dans votre dernier emploi, quel a été le projet le plus important auquel vous avez collaboré et pourquoi avez-vous choisi cet exemple?

Communications

- ☐ Parlez-moi d'une situation, dans un emploi, un stage ou à l'école, où vous avez dû faire preuve d'excellentes compétences en communication.
- ☐ Préférez-vous vous adresser directement à une personne ou lui envoyer un courriel?
- ☐ Comment évalueriez-vous votre capacité de communiquer avec la haute direction, les clients et vos pairs?
- ☐ Qu'est-ce qui compte le plus en situation d'emploi : les communications écrites ou orales?
- ☐ Un client arrive, il parle très fort et est fâché... Il est insatisfait d'un produit ou d'un service de l'entreprise. Il vous insulte. Que faites-vous?

Souplesse

- ☐ Décrivez la plus récente situation où vous avez dû aller au-delà de vos responsabilités pour mener une tâche à bien.
- ☐ En règle générale, dans quel secteur avez-vous le moins de patience au travail?

Gestion du stress

- ☐ Parlez-moi d'une échéance que vous deviez respecter. Quel préavis vous a-t-on donné?
- ☐ Quelles sont les décisions les plus difficiles à prendre pour vous?
- ☐ Quels sont les types de tâches les plus ardues pour vous?
- ☐ Que faites-vous quand vous avez beaucoup de travail à faire en peu de temps?
- ☐ Que faites-vous lorsque vous éprouvez des problèmes dans l'accomplissement de vos tâches?
- ☐ Vous venez d'arriver au travail. Vous devez effectuer 4 tâches aujourd'hui. Une urgence survient et vous vous rendez compte que vous ne parviendrez pas à réaliser les tâches prévues. Que faites-vous?

Gestion du temps et autonomie

- ☐ C'est votre première journée de travail, expliquez-nous ce que vous faites?
- ☐ Que faites-vous lorsque vous éprouvez de la difficulté à résoudre un problème?
- ☐ Que faites-vous quand tout ralentit/devient trépidant?
- ☐ Que faites-vous devant plusieurs priorités?
- ☐ Votre superviseur vous a confié une tâche, puis s'est absenté pendant une semaine. Vous ne comprenez pas exactement ce à quoi il s'attend, mais vous ne pouvez le joindre. Que faites-vous?
- ☐ Comment organisez-vous et planifiez-vous les projets importants?

Collaboration avec les collègues

- ☐ Avec quel type de personnes avez-vous de la difficulté à vous entendre/vous entendez-vous le mieux?
- ☐ Préférez-vous le travail individuel ou en équipe?
- ☐ Parlez-moi du dernier conflit que vous avez vécu avec un collègue : quelle en était la cause et comment l'avez-vous résolu?
- ☐ Comment vos collègues vous décriraient-ils?
- ☐ Définissez la coopération.
- ☐ Qu'est-ce qui vous semble le plus difficile dans le travail d'équipe?
- ☐ Décrivez un projet de groupe auquel vous avez participé et décrivez votre rôle, l'objectif du projet et la façon dont vous avez géré les opinions divergentes. Quels résultats avez-vous obtenus?
- ☐ Comment réagissez-vous quand vous savez que vous avez raison et que les autres ne sont pas d'accord?
- ☐ De quelle façon parvenez-vous à établir un consensus?
- ☐ Définissez le travail d'équipe.
- ☐ Vous êtes affairé à vos tâches et l'un de vos collègues éprouve de la difficulté à effectuer son travail. Que faites-vous?
- ☐ Votre patron vous donne une tâche à effectuer en équipe avec votre collègue. Ce dernier ne veut pas réaliser la tâche comme le demande votre gestionnaire. Que faites-vous?
- ☐ Vous devez effectuer une tâche en équipe. Votre collègue a fait une erreur qui fait en sorte que le résultat ne répond pas aux normes de la qualité. Que faites-vous?

Flexibilité relationnelle

- ☐ Que faites-vous lorsque vous avez des problèmes avec un de vos supérieurs?
- ☐ De votre point de vue, quel est le devoir d'un employeur envers l'employé?
- ☐ Si votre superviseur vous critiquait à tort, comment réagiriez-vous?

Résolution de problèmes et décisions

- ☐ En général, comment gérez-vous les conflits?
- ☐ Comment définiriez-vous un bon climat de travail?
- ☐ Parlez-moi d'une situation où une idée innovante vous est venue. Avez-vous réussi à la faire approuver? Si oui, comment vous y êtes-vous pris?
- ☐ Vous souvenez-vous de circonstances où une de vos idées a été rejetée?
- ☐ Décrivez-moi la démarche que vous utilisez pour prendre une décision importante?
- ☐ Parlez-nous d'une situation professionnelle où vous avez dû faire face à un échec. Comment vous en êtes-vous tiré et quelle leçon en retirez-vous?



Questions à éviter

Il faut éviter toute question qui pourrait être discriminatoire envers les candidats, sur la base des motifs de distinctions illicites : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe (y compris une distinction fondée sur la grossesse ou l'accouchement), l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation familiale, la déficience ou l'état de personne graciée.

Les questions d'entrevue doivent toujours porter sur des sujets liés au travail.



OUTIL 5

UN FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LA PRISE DE RÉFÉRENCES

Toute personne postulant un emploi à ABC doit remplir et signer le présent formulaire

J'autorise, par la présente, l'entreprise ABC à procéder aux vérifications d'usage touchant ma formation, mes emplois précédents, ainsi que tout autre renseignement jugé nécessaire, et à communiquer avec les personnes dont le nom figure ci-dessous pour obtenir des références. J'autorise ces personnes à fournir des renseignements relatifs à mes emplois, incluant, sans s'y limiter, la nature de mon travail, la durée de mon emploi, mon rendement ainsi que ma conduite professionnelle.

Quant à la demande d'emploi que j'ai soumise à l'entreprise ABC ou à ma candidature à un poste, je déclare que tous les renseignements indiqués dans mon curriculum vitæ sont vrais, complets et exacts. Je comprends qu'une fausse déclaration ou une omission de faits pertinents pourrait entraîner le rejet de ma candidature à un poste ou mener à mon congédiement.

Nom : _____

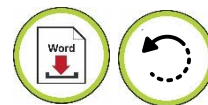
Date : _____

Signature : _____

RÉFÉRENCE 1	
Nom de l'entreprise	
Personne à contacter	
Fonction occupée	
Lien hiérarchique	
Période d'emploi	
Téléphone	
Courriel	

RÉFÉRENCE 2	
Nom de l'entreprise	
Personne à contacter	
Fonction occupée	
Lien hiérarchique	
Période d'emploi	
Téléphone	
Courriel	

Source : Université de Concordia, Guide de vérification des références, Lignes directrices et formulaires, Version A – avril 201



OUTIL 6

UN QUESTIONNAIRE DE PRISE DE RÉFÉRENCES

LA PRISE DES RÉFÉRENCES D'EMPLOIS

- Se présenter (nom, titre du poste occupé, nom de l'entreprise)
- Indiquer l'objet de notre appel (le poste convoité, le contexte de travail, mentionner pour quel poste la personne postule...)

Nom du candidat : _____

Poste à pourvoir : _____

Personne avec qui communiquer : _____

Titre de la personne : _____

Nom de l'entreprise : _____

Poste occupé par le candidat dans cette entreprise : _____

Durée de l'emploi : _____

Principales responsabilités : _____

	TRÈS BON	BON	BESOIN D'AMÉLIORATION
Compréhension et jugement			
Capacité d'adaptation			
Qualité du travail effectué :			
Respect des échéanciers :			
Habiletés de communication			
Assiduité et ponctualité			
Relations avec :			
- Subordonnés			
- Collègues			
- Supérieur immédiat			
- Clients			
- Fournisseurs			

Forces : _____

Points à améliorer : _____

Attitude et comportements en général : _____

Attitude et comportements en équipe : _____

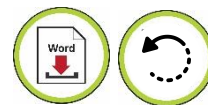
Raison du départ : _____

Autres éléments à mentionner : _____

Embaucheriez-vous de nouveau cette personne? ☐ Oui ☐ Non

Pourquoi? _____

Remercier la personne pour sa collaboration.



OUTIL 7

ANALYSE DES ENTREVUES

	CANDIDAT 1	CANDIDAT 2	CANDIDAT 3	CANDIDAT 4
SAVOIR				
SAVOIR-FAIRE				
SAVOIR-ÊTRE				
FORMATION NÉCESSAIRE				
AUTRES POINTS IMPORTANTS				



OUTIL 8

UN MODÈLE DE COURRIEL DE REFUS À LA SUITE D'UNE ENTREVUE

« LOGO »

Objet : Candidature au poste de « insérer le titre du poste »

Monsieur (ou) Madame « Insérez le nom du candidat »

Nous tenons à vous remercier pour votre disponibilité et intérêt lors de l'entrevue pour le poste « insérer le titre du poste vacant » réalisée le « insérez la date de l'entrevue » dernier.

Nous sommes toutefois au regret de vous informer que nous ne donnerons pas suite à votre candidature.

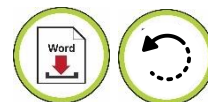
Nous sommes très sensibles à l'intérêt que vous portez à notre entreprise et conservons vos coordonnées afin de vous recontacter au besoin.

En vous souhaitant une pleine réussite dans vos recherches futures, nous vous prions d'agréer, Monsieur (ou) Madame, l'expression de nos salutations les meilleures.

Signature

Votre nom

Fonction dans l'organisation



OUTIL 9

UN EXEMPLE DE LETTRE D'EMBAUCHE

« LOGO »

Date

Nom de l'entreprise
Nom complet du candidat
Adresse complète

Bonjour prénom du candidat,

Bienvenue dans l'équipe de nom de l'entreprise!

À titre de titre du poste, vous aurez le plaisir de rejoindre l'équipe de nom du superviseur, titre du superviseur.

Voici quelques précisions :

- La description de vos principales tâches se trouve en annexe de ce document (y mettre la description du poste en annexe) ou (décrire en quelques mots, les tâches qui seront assignées au futur employé).
- Votre date d'embauche sera la date et année;
- À titre indicatif, votre journée normale de travail sera d'heure entrée et de sortie ou nombre d'heures par jour, journée de la semaine du lundi au vendredi; Exemple : 8 h 30 – 16 h 30, du lundi au vendredi.
- La période de dîner est habituellement de 12 h à 12 h 30.
- Votre salaire (horaire/hebdomadaire/mensuel) sera de montant \$ l'heure et sera ensuite révisé conformément aux politiques de l'entreprise;
- Le paiement sera effectué aux 2 semaines et sera versé directement dans votre compte.
- Vous deviendrez admissible au régime d'avantages sociaux à compter du date 20XX. L'adhésion au régime de retraite collectif sera effective à compter de date 20XX; FACULTATIF.
- Vos congés annuels seront de 10 jours de vacances à compter du 1er mai 20XX, et de nombre de semaines supplémentaires s'il y a lieu semaines de vacances à compter du 1er mai 20XX. L'admissibilité aux vacances évoluera par la suite conformément à la politique de la compagnie;
- Indiquez toutes autres conditions : remboursement de frais pour bottes de travail ou un montant pour un dépôt d'outils nécessaire.

C'est avec plaisir que nous vous accueillerons parmi nous le date 20XX à heure.

Madame, Monsieur nom du superviseur, sera là pour vous accueillir.
Veuillez nous signifier votre acceptation de vous à joindre notre équipe en nous retournant une copie de cette lettre signée et datée.

Signature
Nom du directeur
Titre

J'accepte l'offre d'emploi:

Nom du futur employé

Date

Cc : Paie