



# L'évaluation des compétences

des professionnels  
formés à l'étranger  
en TIC

Comment s'y prendre?

Destiné aux entreprises  
du secteur des TIC

## ÉDITEUR

TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, Marie-Josée Tessier, directrice générale

## ÉQUIPE DE PROJET

Martine Lafrance, gestionnaire de projets, professionnels formés à l'étranger, TECHNOCompétences  
Magali Demers, agente de projets, professionnels formés à l'étranger, TECHNOCompétences  
Karine Martin, chargée de projets - communications, TECHNOCompétences

## ÉLABORATION ET RÉALISATION

François Pouliot, B.A.A., MBA, directeur et consultant en développement organisationnel, Alia Conseil  
Mélanie Drouin, B.A.A., conseillère, Alia Conseil  
Martine Lafrance, gestionnaire de projets, professionnels formés à l'étranger, TECHNOCompétences

## RÉVISION

Maryse Arsenault

## GRAPHISME

Communications Médialog

## REMERCIEMENTS

TECHNOCompétences remercie de leur précieuse collaboration les entreprises suivantes :

- Abacus ressources humaines
- agileDSS
- Alithya
- BesLogic
- GIRO
- Momentum Technologies
- Odesia Solutions

Cet outil été réalisé grâce à l'aide financière de la Direction régionale d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal.



## TECHNOCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications  
550, rue Sherbrooke Ouest – Tour Ouest, bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9  
Téléphone : 514 840-1237  
info@technocompetences.qc.ca • www.technocompetences.qc.ca

© TECHNOCompétences, 2014

ISBN 978-2-922902-60-0

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2014

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2014

« TECHNOCompétences désire remercier la Direction régionale d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal de sa participation financière au programme Intégration Montréal. Elle a cru au projet dès le début et l'appui manifesté tout au long de sa réalisation nous a permis, entre autres activités, la création de cet outil. »

AVEC LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DE :



# Table des matières

INTRODUCTION	6
Clientèle cible	7
Comment utiliser l'outil?	8
Méthodologie	8
Qu'entendons-nous par PFÉ?	9
L'outil en un coup d'œil	10
ÉTAPE 1 : L'ANALYSE DE POSTE	12
1 Comment effectuer une analyse de poste?	14
ÉTAPE 2 : LE RECRUTEMENT	16
1 Comment générer des candidatures?	18
2 Pourquoi commencer le processus de recrutement localement?	18
3 Quels sont les avantages de recruter un PFÉ?	19
4 Quelles sont les implications pour l'employeur dans le recrutement d'un PFÉ?	20
5 Comment dois-je m'y prendre pour réaliser le processus de recrutement d'un PFÉ à l'international?	23
ÉTAPE 3 : L'ANALYSE DES CANDIDATURES	26
1 Quels sont les éléments auxquels je devrais accorder une priorité dans l'analyse d'un CV?	28
2 Que dois-je faire si les informations contenues dans le CV ne sont pas claires et/ou sont insuffisantes?	28
3 Comment comparer les études faites à l'étranger avec celles du Québec?	29
ÉTAPE 4 : LA SÉLECTION	30
1 Quelle séquence devrais-je suivre pour la sélection du PFÉ?	32
2 Quels sont les moyens de communication pertinents à utiliser pour la réalisation de la première entrevue et quels sont leurs critères d'utilisation?	33
3 Quelles questions devrais-je poser lors de la première entrevue avec le professionnel formé à l'étranger?	34
4 Que dois-je faire de différent lors de l'évaluation des compétences du PFÉ au moment de l'entrevue de sélection?	36
5 Quels sont les biais culturels auxquels je dois faire attention lors de l'entrevue?	37
6 Comment prendre des références à l'international?	39

# Annexes

ÉTAPE 5 : L'EMBAUCHE	40
1 Est-ce que je dois inclure des clauses particulières dans le contrat de travail d'un professionnel formé à l'étranger ayant un statut temporaire?	42
2 Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer l'accueil et l'intégration du professionnel formé à l'étranger?	42
3 Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer la rétention du professionnel formé à l'étranger?	43
CONCLUSION	44
BIBLIOGRAPHIE	45

<b>ANNEXE 1</b> Exemple de profil de poste – Architecte de système	46
<b>ANNEXE 2</b> Grille d'élaboration du profil du candidat recherché	48
<b>ANNEXE 3</b> Modèle d'offre d'emploi	49
<b>ANNEXE 4</b> Grille de sélection des CV	50
<b>ANNEXE 5</b> Liste des outils pour vidéoconférence (via caméra Web)	51
<b>ANNEXE 6</b> Grille d'évaluation des candidats	52
<b>ANNEXE 7</b> Contrat de travail	53





# Introduction

Dans un environnement compétitif et en constante évolution, les entreprises doivent être en mesure d'embaucher des ressources de qualité en nombre suffisant. Avec la mondialisation des marchés et le contexte démographique au Québec, le recrutement de professionnels formés à l'étranger constitue une option intéressante pour les entreprises. Ainsi, ces spécialistes en technologies de l'information et des communications (TIC) provenant des quatre coins du monde viennent enrichir le bassin de main-d'œuvre avec des compétences techniques et culturelles qui permettent aux entreprises en TIC de mieux se positionner sur les marchés et de pallier la rareté de main-d'œuvre.

Toutefois, le recrutement de professionnels formés à l'étranger (PFÉ) peut sembler nébuleux pour les entreprises, particulièrement pour celles de petite taille qui n'ont pas de service de ressources humaines : Dois-je procéder différemment? Dans quoi je m'embarque? Comment dois-je m'y prendre? Qui peut m'aider? Telles sont les questions fréquemment entendues de la part des employeurs.

Dans le but de soutenir les entreprises du secteur des TIC dans le recrutement de professionnels formés à l'étranger, TECHNOCompétences, en collaboration avec la firme Alia Conseil, a élaboré le présent outil. Il contient une multitude de renseignements, de conseils et de références pour aiguiller l'entreprise dans l'évaluation des candidatures de ces professionnels immigrants ainsi que dans toutes les étapes du processus de dotation. Grâce à la démarche proposée, les employeurs seront mieux outillés pour découvrir et embaucher les talents venus d'ailleurs.

## Clientèle cible

Ce document s'adresse aux propriétaires, aux gestionnaires et aux spécialistes en ressources humaines de petites et moyennes entreprises du secteur des TIC qui souhaitent s'outiller en vue de recruter un professionnel formé à l'étranger.

# Comment utiliser l'outil?

L'outil a été bâti en fonction des cinq étapes du processus de dotation (l'analyse de poste, le recrutement, l'analyse des candidatures, la sélection et l'embauche) et a été ensuite adapté en fonction de la réalité du secteur des TIC. Chacune des étapes du processus de dotation est divisée en quatre sections :

L'objectif de l'étape



Les conseils utiles



Les questions clés permettant d'orienter l'utilisateur dans sa démarche



Des références



▶ Également, certains éléments du contenu nécessitant une attention particulière ont été mis en relief au moyen d'encadrés.

## Méthodologie

Pour l'élaboration de cet outil, huit personnes œuvrant dans le secteur des TIC (spécialistes en ressources humaines, propriétaires de PME, experts en recrutement de professionnels formés à l'étranger) ont été consultées à l'occasion de deux rencontres et de discussions animées. Elles ont d'abord partagé leurs connaissances et leurs bonnes pratiques au regard du processus de dotation de professionnels formés à l'étranger et ont ensuite participé à la validation de l'outil. Une revue de la littérature sur le sujet a également été effectuée.

### IMPORTANT

**Veillez vous assurer de toujours consulter les derniers changements concernant les règles et les lois sur l'immigration (fédérales et provinciales). Les informations relatives aux processus et procédures pour le recrutement à l'international contenues dans cet outil sont à titre indicatif. En aucun temps nous ne pouvons nous substituer aux autorités en la matière.**

## Qu'entendons-nous par PFÉ?

Si vous recrutez un candidat dont la formation initiale en TIC s'est déroulée à l'étranger et qui vit et travaille dans son domaine depuis de nombreuses années au Québec (plus ou moins 5 ans), il n'est pas nécessaire d'envisager son recrutement différemment de celui d'un candidat formé au Québec.

Bien qu'il s'agisse d'un professionnel formé à l'étranger, il évolue dans la communauté professionnelle depuis suffisamment longtemps pour que vous puissiez évaluer sa candidature comme n'importe quel autre professionnel québécois. Il convient donc de proposer une définition du type de professionnels formés à l'étranger abordés.

Dans ce guide, nous traitons des professionnels formés à l'étranger dont l'expérience et la formation acquises au Québec ne sont pas jugées suffisamment significatives par un employeur pour qu'il puisse l'évaluer selon les mêmes repères que ceux utilisés pour évaluer la candidature d'un professionnel formé et expérimenté au Québec.

Il appartient à chaque employeur de reconnaître celles et ceux qu'il considère comme appartenir à ce type de PFÉ. Il n'y a donc pas de critères objectifs pour qualifier un professionnel de PFÉ, car il s'agit avant tout d'une perception de l'employeur. À partir de quel moment un employeur est-il à l'aise pour évaluer un professionnel issu de l'immigration de la même manière qu'un professionnel québécois? Cela dépend de nombreux facteurs, comme l'expertise du recruteur, la nature du poste à combler et le secteur d'activité, par exemple.

▶ Voici quelques exemples de questions à se poser pour qualifier un professionnel de PFÉ, comme abordé dans ce guide, à l'étape de l'analyse des candidatures :

- Est-ce que je comprends le contenu de la formation et le niveau de diplôme suffisamment pour présélectionner ce candidat (pertinence entre la formation et le poste à pourvoir)?
- Est-ce que le curriculum vitæ du candidat me permet de saisir son niveau d'expertise?
- Est-ce que le candidat est au Québec depuis longtemps (+ ou - 5 ans)?
- Est-ce que les emplois occupés à l'étranger répondent à des standards applicables au Québec (certifications, technologies, méthodologies, pratiques reconnues en vigueur dans ce secteur d'activité, etc.)?

**Si vous répondez non à l'une de ces questions, ce guide peut vous aider à évaluer et à recruter votre candidat.**

# L'outil en un coup d'œil

Le processus de dotation appliqué aux professionnels formés à l'étranger

## Besoin d'un EMPLOYÉ?

Résultat recherché

Démarche

Profil du candidat recherché

Préciser le besoin

- 1** Analyse de poste  
Comment effectuer une analyse de poste?

Banque de candidatures (CV)

Générer des candidatures

- 2** Recrutement
  - 1• Comment générer des candidatures?
  - 2• Pourquoi commencer le processus de recrutement localement?
  - 3• Quels sont les avantages de recruter un PFÉ?
  - 4• Quelles sont les implications pour l'employeur dans le recrutement d'un PFÉ?
  - 5• Comment dois-je m'y prendre pour réaliser le processus de recrutement d'un PFÉ à l'international?



Candidatures en lien avec le profil recherché

Présélectionner les CV pertinents

- 3** Analyse des candidatures
  - 1• Quels sont les éléments auxquels je devrais accorder une priorité dans l'analyse d'un CV?
  - 2• Que dois-je faire si les informations contenues dans le CV ne sont pas claires et/ou sont insuffisantes?
  - 3• Comment comparer les études faites à l'étranger avec celles du Québec?

Résultat recherché

Démarche

Candidat  
sélectionné

Évaluer les  
candidatures  
retenues

#### 4 Sélection

- 1• Quelle séquence devrais-je suivre pour la sélection du PFÉ?
- 2• Quels sont les moyens de communication pertinents à utiliser pour la réalisation de l'entrevue et quels sont leurs critères d'utilisation?
- 3• Quelles questions devrais-je poser lors de la première entrevue avec le professionnel formé à l'étranger?
- 4• Que dois-je faire de différent lors de l'évaluation des compétences du PFÉ au moment de l'entrevue de sélection?
- 5• Quels sont les biais culturels auxquels je dois faire attention lors de l'entrevue?
- 6• Comment prendre des références à l'international?

Contrat de  
travail et  
préparation  
de l'arrivée  
du candidat

Annoncer la  
décision au  
candidat

#### 5 Embauche

- 1• Est-ce que je dois inclure des clauses particulières dans le contrat de travail d'un professionnel formé à l'étranger ayant un statut temporaire?
- 2• Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer l'accueil et l'intégration du professionnel formé à l'étranger?
- 3• Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer la rétention du professionnel formé à l'étranger?
- 4• Quelles sont les délais des différents permis de travail et quel est leur processus de renouvellement?

**CANDIDAT EMBAUCHÉ qui correspond au profil recherché**

# ÉTAPE 1





# ÉTAPE 1

## L'ANALYSE DE POSTE

Préciser  
le besoin

**1** Analyse de poste  
Comment effectuer une analyse de poste?

### » Objectif

Préciser le besoin de l'entreprise quant au candidat recherché pour le poste à combler. (L'analyse de poste demeure la même, peu importe qu'on recrute localement ou à l'international.)

### ✓ Conseils utiles

- 1 ► Plus votre profil de poste sera précis et en lien avec votre besoin organisationnel, plus facile sera votre recrutement.
- 2 ► Vous pouvez vous référer au site de l'Information sur le marché du travail (IMT) d'Emploi-Québec pour rédiger votre profil de poste. On y retrouve des descriptions détaillées pour chacun des métiers et professions.

► Lorsqu'un employeur utilise la démarche simplifiée pour embaucher un PFÉ à l'international (démarche expliquée plus loin dans ce document), le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) demande que l'affichage de poste reflète les descriptions de l'IMT. Raison de plus pour s'y référer!

## Question clé

### 1 Comment effectuer une analyse de poste?

I ▶ Mettre à jour, s'il y a lieu, le profil du poste à combler.

- Rôles et responsabilités, tâches, qualifications requises, compétences clés, résultats attendus, indicateurs de performance.



Un exemple de profil de poste est présenté en annexe.

II ▶ À partir du profil de poste, élaborer le profil du candidat recherché.

- Préciser les critères qui sont essentiels et ceux qui sont souhaitables (atouts), tels : la formation, les certifications, le nombre d'années d'expérience, les langues, la disponibilité, etc.



Outil n° 4 du Guide de gestion des ressources humaines de TECHNOCompétences

## Références

- ▶ <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils>
- ▶ [www.imt.emploiquebec.gouv.qc.ca](http://www.imt.emploiquebec.gouv.qc.ca)



# ÉTAPE 2



# ÉTAPE 2

## LE RECRUTEMENT

### Générer des candidatures

### 2 Recrutement

- 1• Comment générer des candidatures?
- 2• Pourquoi commencer le processus de recrutement localement?
- 3• Quels sont les avantages de recruter un PFÉ?
- 4• Quelles sont les implications pour l'employeur dans le recrutement d'un PFÉ?
- 5• Comment dois-je m'y prendre pour réaliser le processus de recrutement d'un PFÉ à l'international?



### » Objectif

Générer des candidatures en lien avec le poste.

### ✓ Conseils utiles

- 1 ▶ Rendez votre organisation et le poste attrayants pour les candidats.
- 2 ▶ Utilisez les références d'employés présents dans votre organisation pour générer des candidatures (incluant les PFÉ).
- 3 ▶ En plus des moyens traditionnels, utilisez votre réseau de contacts (y compris les réseaux sociaux), participez à des foires de l'emploi et à des événements susceptibles d'attirer des professionnels en TIC afin d'entrer en contact directement avec eux.

## Questions clés

### 1 Comment générer des candidatures?

I ▶ Élaborer l'offre d'emploi pour l'affichage.

- À la suite de l'analyse du poste, rédigez votre offre de manière claire et précise, de façon à rendre votre organisation et le poste offert attrayants pour les candidats.

▶ Si vous décidez de recruter à l'international, l'offre d'emploi devra être adaptée en fonction des façons de faire du pays convoité. (Voir question clé n° 5 p. 23 pour des ressources utiles à cet effet.)



Un exemple d'offre d'emploi est présenté en annexe. Outil n° 5 du Guide de gestion des ressources humaines de TECHNOCompétences

II ▶ Procédez à l'annonce de votre opportunité de carrière : faites-vous voir!

- Commencez votre recherche de talents localement (y compris dans les autres provinces canadiennes) en utilisant les sources internes (employés de l'entreprise, relations proches) et les sources externes (réseaux sociaux, sites Internet, journaux, etc.).

### 2 Pourquoi commencer le processus de recrutement localement?

I ▶ En raison du délai généralement court dont les entreprises disposent pour recruter le bon candidat (démarrage d'un nouveau projet, mouvement de personnel), elles se tournent la majorité du temps vers le recrutement local.

II ▶ Le recrutement de la main-d'œuvre locale (Québécois, PFÉ ayant leur résidence permanente ou détenant un permis Vacances Travail) est plus simple et moins long au regard des processus administratifs, le cas échéant (statut de résidence et permis de travail).

III ▶ Les entreprises ont l'obligation de combler leur poste en priorité avec une main-d'œuvre disponible au Québec et de démontrer qu'ils ont fait des démarches de recrutement local avant de se tourner vers l'international. Cependant, pour 44 professions spécialisées, dont 6<sup>1</sup> font partie du secteur des TIC (selon la Classification nationale des professions), les entreprises sont libérées de leur obligation de combler leur poste en priorité avec une main-d'œuvre locale; elles peuvent donc se tourner dès le départ vers l'international.

1 Informations tirées du site du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, janvier 2014.

▶ Voici ces professions :

- Gestionnaires de systèmes informatiques (0213)
- Ingénieur(e)s informaticien(ne)s (2147)
- Analystes et consultant(e)s en informatique (2171)
- Ingénieur(e)s en logiciel (2173)
- Programmeurs/programmeuses et développeurs/développeuses en médias interactifs (2174)
- Opérateurs/opératrices en informatique, opérateurs/opératrices de réseau et technicien(ne)s Web (2281)

Si le poste à combler ne fait pas partie des six professions ci-dessus, vous devrez démontrer au gouvernement que vous avez fait la ou les démarches de recrutement suivantes avant de vous tourner vers l'international :

- Vous avez publié votre offre d'emploi sur le site « Placement en ligne » d'Emploi-Québec durant une période d'au moins 14 jours civils au cours des 3 mois précédant votre demande de recrutement à l'international.
- Vous avez effectué des activités de recrutement similaires conformément aux pratiques de la profession visée (ex. : recours aux sites Internet de placement reconnus, aux syndicats, aux associations professionnelles, aux centres locaux et régionaux d'emploi, à des centres de ressources communautaires; vous avez publié des annonces dans des journaux, bulletins ou revues spécialisées, etc.).

### 3 Quels sont les avantages de recruter un PFÉ?

- I ▶ Solution à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée québécoise.
- II ▶ Acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles méthodes de travail.
- III ▶ Enrichissement culturel et linguistique qui profite à la clientèle et à tous les employés.
- IV ▶ Accès à de nouveaux marchés et services à l'échelle internationale.
- V ▶ Points de vue différents ayant un impact positif sur l'innovation et la créativité.
- VI ▶ Travailleurs qualifiés, fidèles à l'organisation la plupart du temps.

## 4 Quelles sont les implications pour l'employeur dans le recrutement d'un PFÉ?

- ▶ Les implications pour l'employeur dans le recrutement d'un PFÉ varient principalement en fonction du statut de ce dernier et de son lieu de résidence au moment du processus de sélection. Ces deux éléments vont déterminer l'investissement ou non de l'employeur dans le processus administratif, et l'importance d'accompagner le PFÉ dans son intégration culturelle ainsi que dans son apprentissage du français.

Lieu de recrutement	Statut	Implication de l'employeur
Au Québec	▶ Résident permanent <sup>2</sup>	<p>Aucune implication dans le processus administratif.</p> <p>Il peut être utile de convier le nouvel employé à des activités sociales pour renforcer son intégration culturelle s'il s'est établi récemment au Québec (moins de cinq ans).</p> <p>L'amélioration de la maîtrise du français peut être à faire ou à revoir.</p>
	▶ Résident temporaire <sup>3</sup> (avec permis de travail ou d'études)	<p>L'employeur doit anticiper l'expiration ou l'obtention du permis de travail de l'employé et l'accompagner administrativement dans le renouvellement (ou l'obtention) de ce permis. Dans la plupart des cas, cela consiste à rédiger un document attestant de l'emploi du PFÉ et de la nécessité pour l'entreprise d'y recourir.</p> <p>Même implication dans l'intégration culturelle et la francisation que pour le résident permanent. Cependant, étant donné le statut temporaire de l'employé, certains services gratuits de francisation ne sont pas accessibles ou requièrent des conditions particulières. Par ailleurs, étant donné les modifications apportées aux règles et procédures d'immigration au 1<sup>er</sup> août 2013, des changements en ce qui a trait au seuil minimum de maîtrise du français sont survenus. On exige désormais un niveau intermédiaire avancé démontré au moyen d'un test standardisé ou d'un document accepté par le MICC, même pour les demandes effectuées à partir du Québec.</p>

2 Individu d'origine étrangère ayant reçu la permission de vivre et travailler au Canada sans aucune limite de temps sur son séjour. Il détient la plupart des droits et devoirs des citoyens canadiens, notamment celui de travailler dans toutes les entreprises ainsi que pour le gouvernement fédéral ou provincial; il n'a cependant pas le droit de vote.

3 Individu d'origine étrangère ayant reçu la permission de vivre (et de travailler ou étudier, selon le visa obtenu) au Canada pour une période de temps limitée et définie.

Lieu de recrutement	Statut	Implication de l'employeur
Hors Québec	▶ Résident permanent ou temporaire	<p>L'employeur a une implication plus importante dans les processus administratifs relatifs à l'immigration et à l'embauche du PFÉ.</p> <p>Il est également souhaitable d'offrir un accompagnement rigoureux au professionnel et à sa famille en vue de leur arrivée au pays (ex. : soutien dans la recherche d'un appartement, d'une garderie, etc.) de façon à favoriser l'intégration et la rétention de la personne recrutée. Trop souvent, les gens repartent vers leur pays d'origine à cause des difficultés d'intégration professionnelle ou sociale du conjoint ou de la conjointe.</p> <p>L'aide à la francisation demeure une implication à envisager pour l'employeur si la connaissance du français de l'individu n'est pas suffisante pour l'exercice de ses fonctions.</p>

- II ▶ Les délais pour l'embauche de travailleurs temporaires (au Québec ou hors Québec) sont beaucoup plus courts que ceux pour les travailleurs permanents, compte tenu de la différence de délai de traitement des dossiers (1 à 12 mois pour un résident temporaire versus 1 à 6 ans pour un résident permanent)<sup>4</sup>. C'est pourquoi nombre d'employeurs optent pour le recrutement de travailleurs temporaires. Cependant, il est à noter qu'il s'agit d'un processus d'une durée variable en fonction du statut, du permis et du visa demandé, de la provenance de l'individu, de l'endroit où la demande a été faite, du niveau de préparation administrative du candidat et de l'employeur, ainsi que des règles qui peuvent changer à tout moment et ainsi avoir un impact sur les délais. En 2012, une démarche simplifiée a été mise en place pour l'embauche de travailleurs de 44 professions dont manque particulièrement le Québec afin que les dossiers de ces travailleurs soient traités en priorité et selon une procédure allégée (6 de ces professions sont relatives aux TIC, voir la liste à la p. 19).

▶ Depuis le 11 octobre 2013, les documents et formulaires relatifs à l'embauche à l'étranger doivent être remis en français au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC), sans quoi le dossier sera qualifié d'incomplet et des délais supplémentaires s'ajouteront.

<sup>4</sup> Selon le site Internet du gouvernement du Canada (Citoyenneté et Immigration Canada), janvier 2014.

## DÉMARCHE GÉNÉRALE

*Démarches auprès du*

### **GOVERNEMENT DU CANADA — Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC)**

- Prouver que votre besoin de main-d'œuvre ne peut être comblé par de la main-d'œuvre disponible au Québec (affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec et via d'autres médias pendant au moins 4 semaines, preuves à l'appui).
- Une fois la période d'affichage et de recherche de candidatures minimale requise, l'employeur doit continuer d'afficher et de faire des démarches pour combler son poste jusqu'à l'émission de l'Avis relatif au marché du travail (AMT).

## DÉMARCHE SIMPLIFIÉE

**Peut aller directement à l'étape :**

**« Recruter le candidat à l'étranger »**

- Recruter le candidat à l'étranger

- Vérifier si l'emploi proposé est exempté de l'obligation d'obtenir un Avis relatif au marché du travail (AMT).

### LES DÉMARCHES AUPRÈS DES DEUX PALIERS GOUVERNEMENTAUX SE FONT EN PARALLÈLE :

*Démarches auprès du*

### **GOVERNEMENT DU CANADA — Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC)**

- Demande d'avis relatif au marché du travail (AMT) (pièces justificatives et frais requis)

*Démarches auprès du*

### **GOVERNEMENT DU QUÉBEC — ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC)**

- Composition d'un dossier comprenant :
  - Copie de la Demande d'avis relatif au marché du travail (AMT) (pièces justificatives et frais requis)
  - Autodéclaration de l'employeur (pour travail temporaire)
  - Demande de certificat d'acceptation du Québec (CAQ) pour travail temporaire à remplir et signer par le travailleur étranger (pièces justificatives et frais requis)

### Si la demande est acceptée, réception de deux exemplaires du CAQ – envoyés par le MICC

- Le travailleur étranger doit faire sa demande de permis de travail auprès du gouvernement du Canada; pour ce faire, il aura besoin de :
  - une copie de la lettre de confirmation de l'offre d'emploi que vous lui avez faite;
  - les deux exemplaires du CAQ que vous aurez reçus.

Son permis de travail lui sera remis à son arrivée au Canada.

- Dès son arrivée au Canada (et même avant), le travailleur temporaire peut amorcer ses démarches pour obtenir un certificat de sélection du Québec (CSQ), nécessaire à la demande de résidence permanente. De plus, après avoir occupé pendant 12 mois un emploi spécialisé au Québec (les postes identifiés en TIC en font partie), il est possible pour le travailleur temporaire de faire la demande de CSQ via le Programme de l'expérience québécoise (PEQ).

Pour plus de détails sur les frais, les délais et les procédures, veuillez consulter le site Internet du **ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC)** et de **Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)**.

## 5 Comment dois-je m'y prendre pour réaliser le processus de recrutement d'un PFÉ à l'international?

► En confiant la totalité du mandat de recrutement à l'international à une firme spécialisée.

- De plus en plus de firmes de recrutement privées offrent des services de recrutement à l'étranger. Certaines, même, se spécialisent dans ce créneau et offrent des services et de l'accompagnement particuliers inhérents aux spécificités d'un recrutement à l'international, comme par exemple, du soutien dans le processus d'immigration et de l'obtention du permis de travail, ainsi que la préparation du candidat (et de sa famille) à la venue au Québec.

Pour choisir un intermédiaire qui répondra à vos besoins, vous devez :

- vous informer sur les services et l'accompagnement offerts;
- vérifier la compréhension du recruteur des enjeux et du secteur d'activité de l'entreprise, ainsi que du poste et des critères recherchés chez le futur employé, comme le niveau de spécialisation professionnelle, le niveau de maîtrise de la langue française ou anglaise, le type d'expérience, etc.;
- demander à l'intermédiaire de vous fournir une liste d'entreprises québécoises qui ont eu recours à ses services afin de vérifier les références;
- valider les délais réalistes prévus auprès de la firme choisie pour le recrutement afin de prévoir l'arrivée en poste de la nouvelle recrue;

Une fois l'intermédiaire choisi, vous devrez établir un contrat de service avec lui et payer ses honoraires (les frais varient d'une firme de recrutement à l'autre).



II ► En effectuant une partie des démarches nécessaires et en confiant une ou plusieurs responsabilités à des tiers (firmes ou organisations spécialisées).

- Cette méthode « hybride » semble être celle qui est la plus répandue chez les employeurs qui amorcent un recrutement à l'international, car elle est moins onéreuse. De plus, un recruteur néophyte en la matière a intérêt à se faire accompagner afin d'éviter les erreurs qui pourraient s'avérer coûteuses pour son entreprise.
- Des organismes tels que Montréal International, Québec International ainsi que certains CLD peuvent constituer une option intéressante pour obtenir du soutien, de la formation et de l'information sur les processus relatifs au recrutement à l'étranger. Plusieurs formules sont offertes gratuitement, ou moyennant certains frais, selon l'organisme :
  - « Service clés en main » : analyse et adaptation des offres d'emploi, affichage et promotion des offres d'emploi, présélection des candidats par des partenaires spécialisés et établissement d'un calendrier de rencontres avec les candidats choisis, organisation logistique et soutien technique pour l'ensemble de la mission à l'étranger;
  - Ateliers en mobilité internationale, gestion de la diversité, accueil et intégration des personnes immigrantes, processus d'immigration, etc.;
  - Affichage d'offres d'emploi directement dans les pays ou territoires ciblés par les employeurs;
  - Consultations personnalisées avec des spécialistes en mobilité internationale;
  - Organisation logistique et technique de missions de recrutement à l'étranger.
- Les cabinets privés de recrutement offrant des services à l'international peuvent aussi faire des missions à l'étranger pour le compte de l'employeur : l'employeur gère l'ensemble du processus de recrutement alors que la firme se déplace seulement pour la mission. Comme la réalisation d'une mission de recrutement exige une préparation importante et constitue un défi « de vente » une fois sur place, l'accompagnement par une firme peut s'avérer une option intéressante.

III ► En procédant de manière autonome.

- Certaines entreprises choisissent de faire leurs démarches de recrutement à l'étranger par elles-mêmes. Parmi les raisons qui poussent les employeurs à procéder ainsi, on retrouve : l'expérience dans le processus de recrutement à l'international, la suppression des frais liés à l'utilisation d'agences spécialisées, la familiarité avec le pays où ils convoitent du personnel et la connaissance des procédures administratives liées à l'immigration et aux permis de travail.

Si vous optez pour cette solution, vous devrez élaborer votre stratégie et établir des contacts. Voici des suggestions qui faciliteront votre démarche :

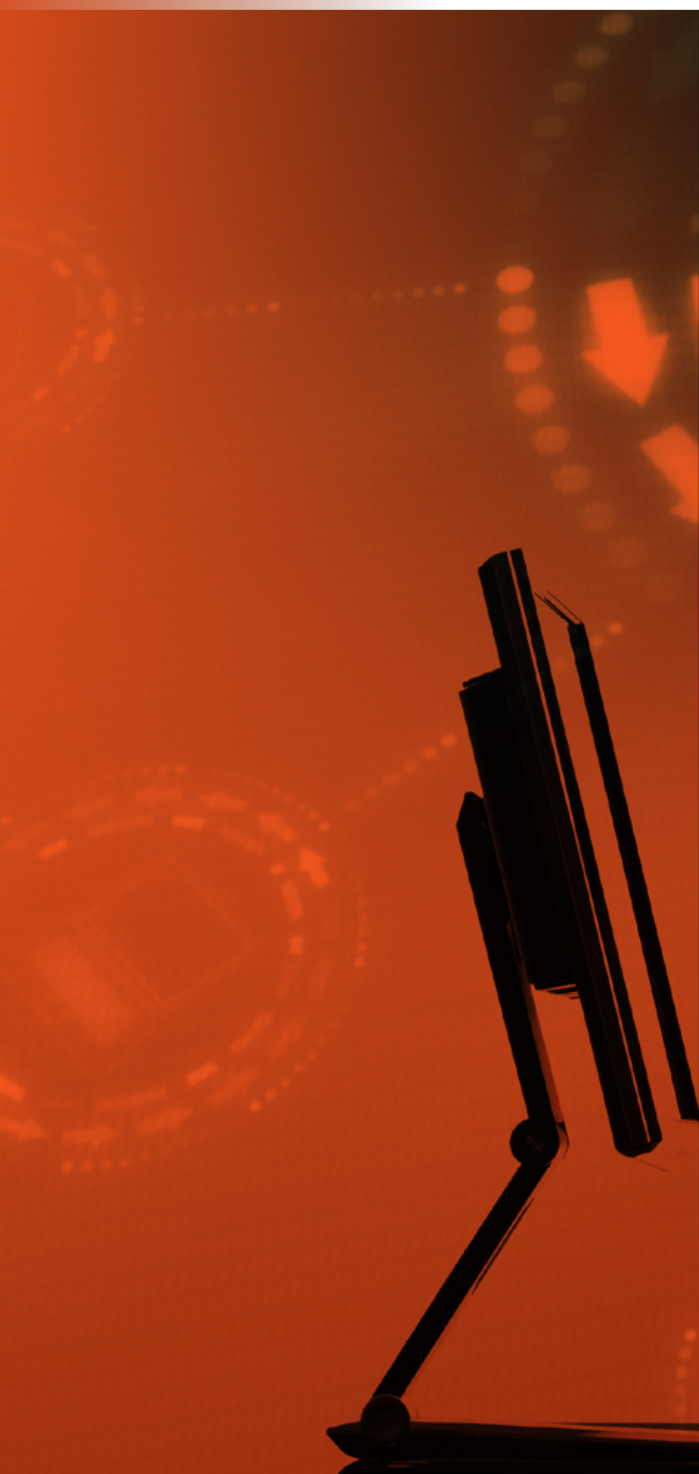
- Informez-vous auprès de Québec International, Montréal International ou encore un CLD offrant des services sur la mobilité internationale pour obtenir des renseignements sur les us et coutumes des pays en ce qui a trait aux moyens efficaces de recrutement et aux façons de faire;

- Consultez les candidatures à l'international du site Placement en ligne international d'Emploi-Québec;
- Parlez à vos relations originaires du pays ciblé afin d'en apprendre sur sa culture et obtenir des conseils pratiques;
- Communiquez avec des organismes en employabilité ou en recrutement du pays ciblé pour avoir accès à des candidatures et en connaître davantage sur la manière d'entrer en contact avec ces professionnels;
- Entrez en relation avec les maisons d'enseignement du pays ciblé afin d'obtenir de l'information sur les programmes d'enseignement et leur contenu, et ainsi mieux comprendre les connaissances et les compétences qui s'y réfèrent;
- Sollicitez votre réseau professionnel afin d'entrer directement en contact avec des professionnels qui œuvrent à l'extérieur du Canada;
- Utilisez les réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Viadeo comme outils de recherche afin d'obtenir des informations sur des entreprises et des professionnels qui sont à l'étranger;
- Participez à des missions de recrutement et à des salons de l'emploi à l'étranger;
- Faites des recherches sur le manufacturier de la technologie utilisée;
- Adaptez votre offre d'emploi en fonction des usages du pays où vous recrutez des candidats.

## Références

- ▶ [www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport\\_meilleures\\_pratiques.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport_meilleures_pratiques.pdf)
- ▶ [www.emploiuebec.gouv.qc.ca/entreprises/recruter/recruter-de-la-main-doeuvre-hors-quebec/](http://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/entreprises/recruter/recruter-de-la-main-doeuvre-hors-quebec/)
- ▶ [www.montrealinternational.com/](http://www.montrealinternational.com/)
- ▶ [www.quebecinternational.ca/services](http://www.quebecinternational.ca/services)
- ▶ [www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/guide/index.html](http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/guide/index.html)
- ▶ [www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/employeurs/recrutement-international/index.html](http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/employeurs/recrutement-international/index.html)
- ▶ [www.acldq.qc.ca/fr/index.php](http://www.acldq.qc.ca/fr/index.php)
- ▶ [www.pole-emploi.fr/actualites/tualites-pe-international-@/suarticle.jspz?id=33154](http://www.pole-emploi.fr/actualites/tualites-pe-international-@/suarticle.jspz?id=33154)
- ▶ [www.carrefourfrancisiation.com/](http://www.carrefourfrancisiation.com/)
- ▶ [www.cic.gc.ca](http://www.cic.gc.ca)

# ÉTAPE 3



# ÉTAPE 3

## L'ANALYSE DES CANDIDATURES

Présélectionner  
les CV pertinents

### 3 Analyse des candidatures

- 1• Quels sont les éléments auxquels je devrais accorder une priorité dans l'analyse d'un CV?
- 2• Que dois-je faire si les informations contenues dans le CV ne sont pas claires et/ou sont insuffisantes?
- 3• Comment comparer les études faites à l'étranger avec celles du Québec?

### » Objectif

Présélectionner les curriculum vitæ pertinents en lien avec le profil recherché.

### ✓ Conseils utiles

- 1 ► Allez au-delà de la présentation du curriculum vitæ (certains donnent beaucoup d'information, alors que d'autres en donnent peu, certains utilisent un format de CV répandu dans leur pays d'origine, mais inadapté au Québec); gardez en tête les compétences clés que vous recherchez.
- 2 ► Une méconnaissance de la culture du candidat, du vocabulaire utilisé ainsi que des diplômes et des expériences de travail présentés dans le CV peut contribuer à augmenter la perception de risque chez l'employeur et influencer négativement son analyse de la candidature. Ainsi, pour éviter d'écarter une candidature qui pourrait s'avérer très pertinente, gérez la perception de risque en allant chercher l'information pour les variables qui vous sont inconnues.
- 3 ► Accordez le bénéfice du doute quant à l'expérience de travail présentée. Cette dernière devrait davantage faire l'objet d'une validation lors de l'entrevue individuelle. Même chose pour la langue, pour laquelle il est possible que le candidat ne fasse pas une bonne évaluation de sa maîtrise.

- 4 ▶ Faites attention au tutoiement, qui pourrait être interprété par le candidat comme un manque de respect ou un manque de sérieux de l'entreprise. Le vouvoiement est à privilégier dans toutes les communications avec le candidat.

## Questions clés

### 1 Quels sont les éléments auxquels je devrais accorder une priorité dans l'analyse d'un CV?

Les éléments auxquels un employeur devrait accorder la priorité pour s'assurer de faire une analyse juste du CV et de ne pas rejeter des candidatures intéressantes sont :

- ▶ Les technologies et méthodologies maîtrisées
- ▶ Les certifications
- ▶ Le type d'expérience de travail (environnement, tâches, responsabilités, réalisations)
- ▶ Le nombre d'années d'expérience
- ▶ Les langues
- ▶ Les diplômes

Les éléments suivants pourraient également être pris en compte dans l'analyse du CV :

- ▶ La connaissance préalable du domaine d'activité de l'entreprise
- ▶ L'expérience acquise dans une entreprise du même domaine
- ▶ La connaissance du mode de fonctionnement des entreprises québécoises
- ▶ La disponibilité



Outil n° 6 du Guide de gestion des ressources humaines de TECHNOCompétences (en annexe)

### 2 Que dois-je faire si les informations contenues dans le CV ne sont pas claires et/ou sont insuffisantes?

Si les informations contenues dans le curriculum vitæ du candidat ne sont pas claires et/ou pas suffisantes pour faire l'analyse, vous ne devez pas hésiter à poser des questions au candidat.

- ▶ Vous pouvez prévoir une brève entrevue téléphonique avec lui, ce qui vous permettra, par la même occasion, d'évaluer son expression orale.

- II ► Vous pourriez également utiliser un courriel avec des questions visant à obtenir plus d'information (ex. : Pouvez-vous me préciser davantage votre expérience pour la technologie X?) ou envoyer au candidat un modèle de CV qui présente les détails que vous souhaitez obtenir. Cette pratique permet par ailleurs d'observer le niveau de maîtrise du français écrit.

► Il est important de gérer les attentes du candidat en lui expliquant clairement que les informations supplémentaires recueillies visent à permettre une analyse plus complète de sa candidature et ne signifient pas une promesse d'embauche. Lui expliquer les étapes de votre processus peut s'avérer nécessaire.

### 3 Comment comparer les études faites à l'étranger avec celles du Québec?

Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec (MICC) a conçu l'*Évaluation préliminaire d'immigration* qui permet aux personnes voulant immigrer au Québec d'obtenir directement en ligne une évaluation sommaire gratuite de leurs chances d'être sélectionné par le Québec. À l'intérieur de cette évaluation, on retrouve des outils de comparaison des études fournissent des renseignements utiles qui permettent de faire un rapprochement d'ordre général entre le système éducatif officiel d'un pays ou d'une province et celui du Québec. Il est toutefois recommandé de valider avec le **Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux** pour obtenir des données actuelles.

Pour obtenir une analyse plus approfondie de son cursus scolaire, la personne immigrante peut adresser au MICC une demande d'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec. Des frais sont exigés et le délai peut varier.

#### Références

- <http://www.form.services.micc.gouv.qc.ca/epi/help/fr/listePdf.jsp>
- [www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/education/evaluation-comparative/](http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/education/evaluation-comparative/)
- <http://cicic.ca/1/accueil.canada>

# ÉTAPE 4



# ÉTAPE 4

## LA SÉLECTION

### Évaluer les candidatures retenues

#### 4 Sélection

- 1• Quelle séquence devrais-je suivre pour la sélection du PFÉ?
- 2• Quels sont les moyens de communication pertinents à utiliser pour la réalisation de l'entrevue et quels sont leurs critères d'utilisation?
- 3• Quelles questions devrais-je poser lors de la première entrevue avec le professionnel formé à l'étranger?
- 4• Que dois-je faire de différent lors de l'évaluation des compétences du PFÉ au moment de l'entrevue de sélection?
- 5• Quels sont les biais culturels auxquels je dois faire attention lors de l'entrevue?
- 6• Comment prendre des références à l'international?

### » Objectif

Évaluer en profondeur les candidatures.

### ✓ Conseils utiles

- 1 ▶ La qualité de l'entrevue et les informations qu'elle permet de recueillir dépendent beaucoup du recruteur qui la conduit. Ainsi, il est important que le recruteur ait du leadership et qu'il soit en mesure de guider le candidat dans l'entrevue, de donner la direction. Naturellement, le candidat va suivre.
- 2 ▶ Si possible, impliquez des personnes de l'organisation avec expérience et ayant vécu dans le pays du candidat afin de vous aider à comprendre les codes culturels.
- 3 ▶ N'hésitez pas à questionner le candidat s'il ne donne pas assez de détails. Signifiez-lui le besoin d'information supplémentaire pour aller plus loin dans le processus d'embauche. Cela crée un climat de confiance entre le recruteur et le candidat.

- 4 ▶ Il est préférable de poser des questions qui ont l'air, à priori, dérangeantes pour le candidat (ex. : statut, connaissance des démarches d'immigration, disponibilité), mais la plupart du temps, ce dernier apprécie la transparence du recruteur et le fait que les cartes soient mises sur table dès le début.
- 5 ▶ Tenez compte des fuseaux horaires et des jours fériés du pays où se trouve le candidat.
- 6 ▶ Ne jamais présumer de rien sur le candidat, mettre ses préjugés de côté et garder une ouverture d'esprit.

## Questions clés

### 1 Quelle séquence devrais-je suivre pour la sélection du PFÉ?

Afin d'évaluer en profondeur la candidature du professionnel formé à l'étranger, voici une séquence proposée d'actions à réaliser :

- I ▶ Une fois les réponses obtenues aux questions de clarification sur le CV et autres questions techniques, expliquez clairement au candidat les prochaines étapes du processus de sélection. Ainsi, le candidat connaîtra dès le départ les efforts qu'il doit investir pour poursuivre le processus.
- II ▶ Réalisez une première entrevue.
  - Si le candidat est déjà au Québec, l'entrevue peut être faite au téléphone, et ce, en même temps que la validation de certaines informations jugées manquantes ou insuffisantes dans le curriculum vitæ.
  - Si le professionnel est à l'extérieur du Québec, l'entrevue vise à créer le contact avec le candidat, à vous présenter ainsi qu'à présenter votre entreprise. Elle doit être également dirigée en fonction des préoccupations du candidat (ex. : encadrement dans l'entreprise, renouvellement du permis de travail, déménagement de la famille, etc.) et permettre d'évaluer sa motivation. Si un employé de votre entreprise provient du même pays que le candidat, parle la même langue maternelle ou est passé par un processus similaire, n'hésitez pas à l'inviter et à le préparer à participer à l'entrevue. Cette personne peut vous aider dans la compréhension des codes culturels et de la langue, par exemple.

### III ► Réalisez une deuxième entrevue.

- La deuxième entrevue vise à évaluer plus en profondeur les compétences du candidat. À cet effet, un conseiller technique de l'entreprise devrait participer à l'entrevue pour faire passer des tests sur les technologies et poser des questions sur les méthodologies utilisées dans l'entreprise. Ne pas hésiter à faire passer plusieurs tests techniques au candidat, particulièrement si l'information à ce sujet n'était pas claire dans le CV.

### IV ► Si nécessaire, réalisez une troisième entrevue avec la direction et/ou le client.

- La troisième entrevue vise à confirmer l'arrimage du profil du candidat aux besoins de l'entreprise et/ou du client.

## 2 Quels sont les moyens de communication pertinents à utiliser pour la réalisation de la première entrevue et quels sont leurs critères d'utilisation?

MOYEN DE COMMUNICATION	UTILISATION
<b>COURRIEL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poser des questions de clarification simples.</li><li>• Obtenir des réponses factuelles sur des éléments à clarifier dans le CV.</li><li>• Valider la maîtrise de la communication écrite.</li><li>• Présenter les étapes du processus de sélection.</li><li>• Répondre aux questions du PFÉ.</li><li>• Il s'agit également du moyen de communication à privilégier lorsque l'on veut garder des traces.</li></ul>
<b>TÉLÉPHONE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poser des questions de compréhension.</li><li>• Obtenir des réponses factuelles sur des éléments à clarifier dans le CV.</li><li>• Présenter les étapes du processus de sélection.</li><li>• Répondre aux questions du PFÉ.</li><li>• Valider la maîtrise de la communication orale (expression, langues maîtrisées, sens de l'écoute, capacité de synthèse, etc.).</li></ul>
<b>VIDÉOCONFÉRENCE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Créer un contact/rapprochement avec le PFÉ.</li><li>• Effectuer une entrevue de sélection formelle.</li><li>• Évaluer le non-verbal.</li><li>• Effectuer des tests techniques.</li><li>• Avant de réaliser une vidéoconférence avec le PFÉ, il est recommandé de s'assurer que l'outil fonctionne bien.</li></ul>

► Vous trouverez en annexe une liste non exhaustive d'outils pour réaliser une vidéoconférence.

### 3 Quelles questions devrais-je poser lors de la première entrevue avec le professionnel formé à l'étranger?

La première entrevue avec le professionnel formé à l'étranger doit servir à mieux le connaître, à évaluer son degré de motivation à travailler au Québec et à valider son plan de carrière. C'est également l'occasion de présenter votre compagnie et le poste que vous offrez afin de valider l'intérêt du candidat. Lorsque c'est possible, invitez un employé provenant du même pays que le PFÉ, parlant la même langue maternelle ou étant passé par un processus similaire à participer à l'entrevue.

Si cette première entrevue se déroule avec un candidat qui ne réside pas au Québec, il est possible qu'il vous questionne sur le cadre de vie lié au poste à pourvoir (coût de la vie sur place, attrait de la localisation du poste, taux d'imposition sur les salaires, etc.). Si vous ne pouvez pas répondre à une question, orientez-le vers les organismes concernés ou assurez-lui que vous reviendrez ultérieurement avec les réponses à ses questions. Il est important d'analyser ses interrogations pour comprendre ses inquiétudes et les dissiper. Plus un candidat aura d'incertitudes, moins il sera enclin à accepter une offre.

## Exemples de questions à poser lors de la première entrevue.

### HISTORIQUE ET CULTURE : *s'intéresser au PFÉ*

- Où avez-vous suivi votre formation et acquis votre expérience?
- Quelles sont, selon vous, les principales différences culturelles entre « nom du pays du candidat » et le Québec (orientez la discussion vers le contexte professionnel)?
- Avez-vous vécu d'autres expériences de travail à l'étranger? Pour quelle(s) organisation(s) et quel(s) type(s) d'emploi?

### MOTIVATION : *évaluer le degré de motivation du PFÉ*

- Quel est votre statut actuel (temporaire/permanent/permis Vacances Travail)?

Si le PFÉ ne réside pas au Québec ►

- Pourquoi désirez-vous venir travailler au Canada, et plus particulièrement au Québec?
- Quand avez-vous pris cette décision?
- Dans quelle perspective entreprenez-vous ce mouvement de vie majeur?
- Dans votre processus d'immigration, avez-vous à inclure d'autres personnes de votre entourage (ex. : femme/mari, enfants, autres membres de la famille)? Ces personnes sont-elles prêtes à vivre ce changement?
- Êtes-vous prêt à vivre un processus (permis de travail – résidence permanente) qui peut être long et où vous pouvez rencontrer des obstacles?
- Êtes-vous renseigné sur votre implication dans les étapes du processus d'immigration? Quelle en est votre compréhension?

Si le professionnel formé à l'étranger est au Québec et a déjà un statut temporaire ou un permis Vacances Travail (PVT) ►

- À quel moment votre permis de travail vient-il à échéance? Quels sont vos plans à l'échéance de votre permis de travail? Entrevoyez-vous la possibilité de faire une demande de résidence permanente?

### CULTURE QUÉBÉCOISE : *valider les connaissances du PFÉ sur le Québec*

- Êtes-vous déjà venu au Québec? Dans quelles circonstances (travail, vacances)?
- Que connaissez-vous du Québec et de sa culture?

### PLAN DE CARRIÈRE : *valider les objectifs à moyen et à long termes du PFÉ*

- Quelles sont les compétences que vous souhaiteriez développer dans votre travail?
- Quelles sont les expériences de travail que vous aimeriez vivre?
- Avez-vous un intérêt pour occuper un poste en gestion?

► Même s'il possède une expérience en gestion, le PFÉ pourrait très bien accepter de commencer dans un poste technique pour les premières années et devenir ensuite gestionnaire, le temps d'en apprendre un peu plus sur l'entreprise, le secteur d'activité et les façons de faire au Québec. Il devient encore plus important de questionner le PFÉ sur son plan de carrière lorsqu'il vient tout juste d'arriver au Canada. Bien souvent, il doit se trouver rapidement un emploi pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille. Il cherche également à obtenir sa première expérience de travail québécoise. Pour ces raisons, il peut arriver que le PFÉ accepte un poste qui ne correspond pas à ses intérêts et ses compétences « en attendant » de trouver autre chose. Pour éviter que sa présence au sein de votre entreprise ne soit que temporaire, assurez-vous que le poste offert correspond aux compétences et aux aspirations du candidat, et que le salaire est compétitif.

## 4 Que dois-je faire de différent lors de l'évaluation des compétences du PFÉ au moment de l'entrevue de sélection?

À priori, l'évaluation des compétences d'un professionnel formé à l'étranger s'effectue de la même manière que pour n'importe quel autre candidat. Cependant, dans certains cas, la validation de l'expérience de travail et l'évaluation des compétences techniques peuvent exiger un peu plus de temps, selon la qualité de la communication entre l'interviewer et l'interviewé. Normalement, après avoir validé certains éléments en première entrevue (voir question 3), les questions d'entrevue et le processus d'évaluation technique que vous avez déjà mis en place pour votre processus de dotation devraient suffire. Il ne faut pas négliger cette étape de la sélection, elle déterminera la poursuite ou non du processus avec le candidat ou la candidate. N'hésitez pas à demander des précisions aux réponses reçues et à poser d'autres questions si vous le jugez nécessaire.



Outil n° 10 du Guide de gestion des ressources humaines de TECHNOCompétences (en annexe)

## 5 Quels sont les biais culturels auxquels je dois faire attention lors de l'entrevue?

Un biais culturel, c'est un jugement et une interprétation basés sur les connaissances et les comportements appris au sein d'une société. Les biais culturels impliquent la présence de deux cultures (dont la vôtre). Soyez d'abord conscient de votre propre culture et des façons de faire qui sont différentes ici, comme elles le sont ailleurs. C'est une question de perception! En connaître un peu plus sur les différences culturelles peut vous aider dans l'évaluation des candidatures venues d'ailleurs, car vous démontrerez plus d'ouverture et de compréhension face aux réactions de la personne évaluée. En outre, comme le bagage culturel s'acquiert au fil du temps, l'individu s'adaptera petit à petit à de nouvelles façons de faire afin d'adopter un comportement qui cadre mieux avec son nouvel environnement social et professionnel, une fois arrivé au Québec.

Bien qu'on ne puisse faire d'une tendance une généralité, selon l'outil *Des clés pour comprendre* disponible sur le site Internet *Diversité +*, les principaux éléments qui suivent viennent influencer le comportement des individus et peuvent teinter leur comportement et leurs réponses aux questions de l'entrevue :

### I ► Le rapport aux autres

- Dans certaines sociétés, le collectivisme prime sur l'individualisme. Dans les sociétés collectivistes, on mêle la vie personnelle à la vie professionnelle, il y a peu de confrontation directe, le groupe passe avant l'individu, et celui-ci est protégé par le groupe. À l'inverse, les sociétés individualistes misent sur l'accomplissement personnel et individuel. Vie privée et vie professionnelle sont deux choses distinctes, et l'autonomie et l'indépendance face au groupe demeurent importantes. Par exemple, au Québec, la société tend davantage à l'individualisme. Par contre, certaines valeurs et compétences collectives importantes dans les milieux de travail, comme le travail en équipe, doivent être démontrées dans plusieurs types de postes. Par ailleurs, pour les membres de certaines communautés, l'affirmation de soi dans le cadre d'un travail d'équipe où ils doivent imposer leurs idées représenterait un défi certain, car ce genre de mise en valeur personnelle par rapport au groupe constituerait une forme de prétention inconfortable.

### II ► Le rapport à l'autorité

- Dans un milieu de travail, le type de hiérarchie varie selon les sociétés. Qu'il s'agisse de la possibilité d'exprimer son point de vue, des attentes que l'on se fait d'un supérieur immédiat, du type de responsabilités affectées aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise ou encore du climat de travail, tout dépendra de la force de la hiérarchie qui oriente les entreprises de chacun des pays. Lorsque la hiérarchie est forte (hiérarchie verticale), les supérieurs possèdent beaucoup de pouvoir, et la gestion peut s'avérer formelle. Il existe alors une distance plus marquée entre les subalternes et les patrons, et le climat y est plutôt froid. Dans une hiérarchie horizontale (faible hiérarchie), la collaboration et la participation de tous est valorisée dans l'entreprise. Les employés se doivent d'être autonomes et de faire preuve d'initiative. On note très peu de distance hiérarchique entre les individus et plus de chaleur humaine dans les rapports professionnels.

- Une personne provenant d'une société où la hiérarchie est à tendance forte peut éprouver des difficultés à donner son opinion ou à prendre des décisions sur la manière d'exécuter le travail, car on lui a rarement demandé de le faire. C'est au patron de lui dire comment procéder.

### III ► Le rapport au temps

- Au Québec, le temps, c'est de l'argent! Nous priorisons les tâches et les activités, nous organisons nos agendas et meublons notre temps de manière à être efficaces et, espérons-le, efficaces. Il en va du respect des étapes à réaliser et des échéances, ainsi que du respect de ses collègues et clients. Dans d'autres portions du monde, la vision du rapport au temps est beaucoup moins rigide et structurée. Les horaires sont plus souples, on fait plus de place à l'improvisation en cours de projet, et les interruptions dans le déroulement des choses restent acceptables aux yeux de tous. On accorde moins d'importance à l'organisation et au temps, mais plus aux choses à faire. Plusieurs choses peuvent être effectuées en parallèle.
- Il peut s'avérer très utile pour un employeur québécois de bien expliquer l'importance pour lui que les délais soient respectés, et d'être clair et précis à ce sujet. Donner un exemple des répercussions possibles en cas de manquement à cette règle et obtenir un engagement ferme de la part de la personne immigrante qui semble moins adaptée à cette réalité nord-américaine demeurent les meilleurs moyens de s'assurer que le message sera compris.

### IV ► Le mode de communication

- Implicite ou explicite? Une communication implicite, par définition, fait référence à un message qui n'est pas directement exprimé, mais tout de même perçu par le récepteur. À l'inverse, le mode d'expression explicite veut que l'on soit transparent, clair et argumenté. Alors que, dans certains pays, les allusions, les sous-entendus et les images prédominent dans les communications, chez nous, le chemin le plus précis et le plus court pour énoncer une idée s'avère souvent le meilleur et le plus apprécié. Il se peut qu'une réponse à une question qui vous apparaît simple à élaborer nécessite des demandes de clarification en vertu de cette différence dans le mode de communication utilisé. Pour l'interviewer, la connaissance de cette différence culturelle entre lui et le candidat représente un atout majeur. En effet, plus le recruteur sera en mesure de valider la compréhension du message livré et du message reçu, plus il pourra gérer des attentes réalistes d'un côté comme de l'autre.
- Une autre notion importante à retenir en matière de communication, c'est que la compréhension des termes ou des expressions françaises à travers le monde diffère d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre. Outre les accents, certains mots ou expressions ne veulent pas dire la même chose au Québec qu'en France ou au Maroc. Par exemple, la « fin de semaine », pour un Français, peut signifier jeudi et vendredi, alors que pour nous, c'est samedi et dimanche, ce qu'eux appellent plutôt le « week-end ». Également, même si une personne s'exprime en français avec un accent européen (à la française), cela ne signifie pas qu'elle comprenne le français parfaitement. Pour plusieurs personnes d'origine maghrébine, par exemple, l'apprentissage du français comme langue seconde s'effectue selon la prononciation française de France. Et pourtant, il arrive que le niveau de compréhension de la langue reste plutôt faible.

## 6 Comment prendre des références à l'international?

- I ▶ Avant l'entrevue, informez le candidat des références qu'il doit fournir et du fait que celles-ci seront vérifiées. Il est préférable d'expliquer de manière très précise quels types de références professionnelles vous désirez obtenir afin qu'elles soient pertinentes.
- II ▶ Prenez de l'information sur les références fournies par le candidat, validez les sources d'information (ex. : vérifiez en ligne si l'entreprise existe, consultez l'organigramme, recherchez la personne sur LinkedIn pour valider son poste occupé au sein de l'entreprise, etc.). Si vous jugez que les références fournies par le candidat sont erronées, demandez-lui de vous en donner d'autres.
- III ▶ Pendant l'entrevue, demandez au candidat quel est le meilleur moment pour joindre la personne donnée en référence.
- IV ▶ Coordonnez par courriel ou par téléphone l'entretien avec la personne donnée en référence.
- V ▶ N'oubliez pas de prendre en considération les fuseaux horaires.
- VI ▶ Si la personne donnée en référence ne parle ni français ni anglais, utilisez votre réseau de contacts pour obtenir de l'aide dans la langue visée.

### Références

- ▶ [geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com)
- ▶ [www.diversite.gouv.qc.ca/doc/outil\\_6.1.1.pdf](http://www.diversite.gouv.qc.ca/doc/outil_6.1.1.pdf)
- ▶ [www.compétences-entreprises.net/catalogue.aspx](http://www.compétences-entreprises.net/catalogue.aspx)

# ÉTAPE 5



# ETAPE 5

## L'EMBAUCHE

**Annoncer la décision au candidat**

### 5 Embauche

- 1• Est-ce que je dois inclure des clauses particulières dans le contrat de travail d'un professionnel formé à l'étranger ayant un statut temporaire?
- 2• Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer l'accueil et l'intégration du professionnel formé à l'étranger?
- 3• Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer la rétention du professionnel formé à l'étranger?
- 4• Quelles sont les délais des différents permis de travail et quel est leur processus de renouvellement?

### » Objectif

Choisir le candidat pour le poste à combler, rédiger le contrat de travail et préparer son intégration.

### ✓ Conseils utiles

- 1 ▶ Lors de l'embauche du professionnel formé à l'étranger, assurez-vous de l'effectuer en cohérence avec les politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise (si applicable). Une de ces politiques pourrait, par exemple, déterminer la répartition des coûts inhérents aux démarches administratives de la demande de renouvellement du permis de travail entre le PFÉ et l'employeur.
- 2 ▶ Le contrat de travail peut constituer une source d'ambiguïté pour le professionnel formé à l'étranger, particulièrement au regard des clauses de confidentialité et de non-concurrence, ainsi que des avantages sociaux. Prenez le temps de lui expliquer les clauses en profondeur et de répondre à ses questions. Au besoin, référez-le au responsable des ressources humaines de votre entreprise.
- 3 ▶ Si le PFÉ est embauché pour un poste de consultant, le défi d'intégration est plus grand, étant donné que le professionnel est dès le départ chez le client plutôt que

dans l'entreprise. Il est donc recommandé de mettre en place un processus particulier pour faciliter son adaptation. Par exemple, vous pouvez commencer par lui donner un mandat à l'interne et lui assigner un parrain.

## Questions clés

### 1 Est-ce que je dois inclure des clauses particulières dans le contrat de travail d'un professionnel formé à l'étranger ayant un statut temporaire?

Non, le contrat de travail demeure le même, peu importe le statut du PFÉ. Par contre, dans le cas où vous embauchez un PFÉ pour une durée déterminée (ex. : 6 mois), vous pouvez l'indiquer au contrat. Vous pourriez faire de même pour toute clause que vous jugeriez importante à conserver par écrit.

Pour plus de renseignements concernant la rédaction d'un contrat de travail, vous pouvez consulter la brochure *Aide-mémoire pour la rédaction d'un contrat individuel de travail*, élaborée par la Commission des normes du travail [<http://www.cnt.gouv.qc.ca/centre-de-documentation/publications/publications-de-la-commission/index.html#p813>]



Un canevas pour créer votre contrat de travail se trouve en annexe.

### 2 Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer l'accueil et l'intégration du professionnel formé à l'étranger?

- I ▶ Prendre en charge le PFÉ dès son arrivée à l'aéroport et l'accompagner dans son intégration sociale.
- II ▶ Formaliser le processus d'intégration professionnelle du PFÉ et le lui communiquer.
- III ▶ Jumeler le nouvel employé avec un collègue.
- IV ▶ Organiser régulièrement des activités sociales dans l'entreprise.

Pour des suggestions de formules pour mettre en place une structure d'accueil et d'intégration adaptée à votre entreprise, consultez le Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants en TIC, élaboré par TECHNOCompétences :

[www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport\\_meilleures\\_pratiques.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport_meilleures_pratiques.pdf)

### 3 Quelles sont les bonnes pratiques que je dois mettre en place pour assurer la rétention du professionnel formé à l'étranger?

De manière générale, les entreprises qui ont développé des pratiques de rétention ne font pas de distinction entre leurs employés, sauf pour les travailleurs temporaires. Leur statut particulier fait en sorte qu'eux et leurs conjoint(e)s n'ont généralement droit à aucun service d'aide aux immigrants pour leur intégration socioprofessionnelle. Les travailleurs temporaires risquent d'être déstabilisés, ou même de repartir si le conjoint(e) ne réussit pas son intégration à son nouvel environnement, tant professionnel que social. Ainsi, pour assurer la rétention du PFÉ, l'employeur pourrait :

- ▶ prendre en compte la situation des conjoints (les aider à s'intégrer professionnellement et socialement);
- ▶ encourager le développement des compétences et soutenir la gestion de la carrière du PFÉ.

Pour des idées d'approches à mettre en place afin de soutenir la rétention du PFÉ, consultez le Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants en TIC, élaboré par TECHNOCompétences :

[www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport\\_meilleures\\_pratiques.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport_meilleures_pratiques.pdf)

#### Références

- ▶ [www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/c\\_0153.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/c_0153.pdf)
- ▶ [www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/word/contrat\\_de\\_travail.doc](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/word/contrat_de_travail.doc)
- ▶ [www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport\\_meilleures\\_pratiques.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/PFE/Rapport_meilleures_pratiques.pdf)
- ▶ [www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/publications/guide\\_retention](http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/publications/guide_retention)

# CONCLUSION

La qualité de l'évaluation des compétences d'un professionnel formé à l'étranger revêt une importance non négligeable pour une entreprise.

Compte tenu de la nécessité de combler des postes en TIC rapidement, par des gens compétents, et de la rareté de main-d'œuvre expérimentée disponible au Québec, le recours à des PFÉ apparaît de plus en plus comme une solution naturelle. Mais, encore faut-il savoir reconnaître le talent malgré les différences culturelles.

Les employeurs qui recrutent des immigrants ici ou ailleurs apprécient la richesse qu'apportent ces individus à leur entreprise, ce qui vient justifier amplement les efforts et les changements mis de l'avant en ce sens.

Adopter une attitude d'ouverture et de respect envers le travailleur étranger tout en demeurant critique et centré sur les besoins et les stratégies d'affaires de l'entreprise reste la clé pour réussir à embaucher la bonne personne au bon poste.

# BIBLIOGRAPHIE

GOVERNEMENT DU CANADA, CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION CANADA. Vérifier les délais de traitement des demandes. [En Ligne], 2013, [<http://www.cic.gc.ca/francais/information/delais/index.asp>], (02-12-2013)

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL. Publications de la Commission. Aide-mémoire pour la rédaction d'un contrat individuel de travail, [PDF En ligne], 2013, [[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/c\\_0153.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/publications/c_0153.pdf)] (12-01-2014)

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. Recrutement de travailleurs spécialisés, 2014, [<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/embaucher-temporaire/travailleur-specialise/index.html>], (15-11-2013)

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET COMMUNAUTÉS CULTURELLES, MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET SOLIDARITÉ SOCIALE, MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INNOVATION ET EXPORTATION. Diversité +. Des clés pour comprendre, [PDF En ligne], 2013 [[http://www.diversite.gouv.qc.ca/doc/outil\\_6.1.1.pdf](http://www.diversite.gouv.qc.ca/doc/outil_6.1.1.pdf)], (5-11-2013)

TECHNOCOMPETENCES. Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants en TIC, [En ligne], 2013, [[http://www.technocompetences.qc.ca/sites/technocompetences.qc.ca/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/Rapport\\_meilleures\\_pratiques.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/sites/technocompetences.qc.ca/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/Rapport_meilleures_pratiques.pdf)]

TECHNOCOMPETENCES. Guide de gestion des ressources humaines, [PDF En ligne], 2013, [<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-de-gestion-des-ressources-humaines>], (13-06-2013)

TECHNOCOMPETENCES. Industrie. [En ligne], 2014, [<http://www.technocompetences.qc.ca/industrie>], (01-12-2013)

## Annexe 1

### Exemple de profil de poste – Architecte de système

#### TITULAIRE

Dans le respect de la mission et des valeurs de l'organisation, le titulaire du poste recherche, planifie, conçoit, élabore et évalue des solutions d'architecture pour les produits et services.

Supérieur immédiat : chef d'équipe des architectes de système

Subordonné(s) : aucun

PROFIL DE COMPÉTENCES	RESPONSABILITÉS	RÉSULTATS ATTENDUS
<p><b>Compétences recherchées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résolution de problème</li> <li>• Capacité d'analyse</li> <li>• Capacité à communiquer</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Rigueur</li> </ul>	<p><b>A. Architecture des systèmes 40 %</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser et concevoir des solutions d'architecture pour les produits et services en tenant compte des orientations de la direction.</li> <li>• Évaluer les technologies potentielles et formuler des recommandations.</li> <li>• Participer aux stratégies de déploiement et d'intégration des systèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échéanciers respectés</li> <li>• Recommandations valides et optimales</li> <li>• Solutions d'architecture fiables, efficaces et flexibles</li> <li>• Orientations de la direction respectées</li> <li>• Stratégies d'intégration et de déploiement efficaces</li> <li>• Documents techniques rédigés et à jour</li> </ul>
	<p><b>B. Développement et programmation 40 %</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir et gérer la base de données et en assurer la sécurité.</li> <li>• Concevoir et implanter les applications, les orientations technologiques et les tests unitaires des systèmes.</li> <li>• Développer des applications pour des plateformes mobiles.</li> <li>• Concevoir le modèle de données.</li> <li>• Mettre en place la stratégie de sécurité des systèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échéanciers respectés</li> <li>• Modèle de données conçu selon les meilleures pratiques de l'industrie et répondant aux besoins d'affaires</li> <li>• Applications implantées</li> <li>• Applications mobiles programmées et répondant aux besoins</li> <li>• Autres livrables programmés</li> <li>• Stratégie de sécurité déployée et efficace</li> <li>• Respect des requis fonctionnels</li> </ul>
	<p><b>C. Projet de recherche 15 %</b></p> <p>Gérer le projet de recherche avec les intervenants universitaires et assurer la confidentialité des résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échéanciers respectés</li> <li>• Objectifs atteints</li> <li>• Confidentialité respectée</li> <li>• Livrables attendus déposés</li> </ul>

PROFIL DE COMPÉTENCES	RESPONSABILITÉS	RÉSULTATS ATTENDUS
<p><b>Qualifications requises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baccalauréat en informatique ou en génie informatique assorti de 5 ans d'expérience pertinente</li> <li>• Maîtrise de l'anglais oral et écrit</li> <li>• Connaissance du langage SQL et expérience en modélisation de base de données</li> <li>• Maîtrise de l'environnement Java</li> </ul>	<p><b>D. Divers</b> <b>5 %</b></p> <p>Contribuer à la bonne marche des activités de l'organisation et au maintien d'un climat de travail axé sur l'entraide et la collaboration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandes d'aide acceptées</li> <li>• Pistes d'amélioration proposées</li> </ul>

Mis à jour le :

---

## Annexe 2



OUTIL NO 4

## GRILLE D'ÉLABORATION DU PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ : ANALYSTE EN TI

CRITÈRES	ESSENTIEL	SOUHAITABLE	PONDÉRATION				
			1	2	3	4	5
Formation	BAC en informatique	Diplôme universitaire de deuxième cycle.	1	2	3	4	5
Nombre d'années d'expérience	Cinq ans d'expérience dans le domaine de l'informatique		1	2	3	4	5
Spécialité	Administration des bases de données		1	2	3	4	5
Bilinguisme	Français	Anglais et autres langues (un atout)	1	2	3	4	5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)	Posséder les connaissances informatiques liées au système AS/400	Connaître le logiciel utilisé par l'entreprise	1	2	3	4	5
Savoir-être (attitudes, qualités personnelles)	Créativité, esprit d'équipe, autonomie		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Être familier avec les processus de validation d'examen et d'analyse. Être en mesure de résoudre des problèmes dans les applications informatiques.		1	2	3	4	5
Disponibilité	À partir du 20 mars 2003		1	2	3	4	5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1	2	3	4	5

\* TIRÉ DU GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils>

# Annexe 3



## MODÈLE D'OFFRE D'EMPLOI

*Logo et nom de l'entreprise*

### POSTE D'ANALYSTE EN TI

Jeune entreprise innovatrice établie depuis 1999 (Nom de l'entreprise) conçoit des programmes informatiques destinés à la réalisation d'animations cinématographiques. Chef de file dans son domaine tant sur les plans national qu'international, l'entreprise est en pleine expansion.

Nous sommes présentement à la recherche d'un analyste en TI qui aura pour fonctions principales la construction, la modification et l'application des normes de programmes informatiques.

#### Qualifications requises

- Baccalauréat en informatique
- et
- cinq ans d'expérience en informatique

#### Caractéristiques recherchées

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce poste
- Bilinguisme (atout)

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitæ au service du personnel avant le 10 mars :

- par courriel, à [courriel@nom.ca](mailto:courriel@nom.ca)
- par télécopieur, au (000) 000-0000
- par la poste, à l'adresse suivante :

#### Nom de l'entreprise

Service du personnel

Adresse



## Annexe 5

### Liste des outils pour vidéoconférence (via caméra Web)

[www.skype.com/fr/](http://www.skype.com/fr/)

[www.apple.com/ca/fr/mac/facetime/](http://www.apple.com/ca/fr/mac/facetime/)

[www.oovoo.com/home.aspx](http://www.oovoo.com/home.aspx)

[www.webex.fr/](http://www.webex.fr/)

[www.google.ca/talk/intl/fr/](http://www.google.ca/talk/intl/fr/)

[www.bigbluebutton.org/](http://www.bigbluebutton.org/)

[www.joinme.com](http://www.joinme.com)

[www.teamviewer.com](http://www.teamviewer.com)

[www.gotomeeting.ca](http://www.gotomeeting.ca)

[www.facilisconference.com](http://www.facilisconference.com)

[www.facebook.com](http://www.facebook.com)



## Annexe 6



OUTIL NO 10

## GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

\* TIRÉ DU GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils>

Poste à combler: <b>Analyste en TI</b> Date :	P*	Cote de performance (1=très faible 5=très fort multiplié par P*)				
		candidat 1	candidat 2	candidat 3	candidat 4	candidat 5
<b>QUALIFICATIONS</b>	40					
Pertinence de la formation	10					
Pertinence de l'expérience	15					
Maîtrise des langues pertinentes au poste (français, anglais...)	5					
Maîtrise des logiciels	10					
<b>COMPÉTENCES DU POSTE</b>	30					
Connaissances informatiques liées au système AS/400	6					
Communication et écoute	6					
Sens de l'organisation et des priorités	6					
Conviction et habiletés à influencer	6					
Capacité d'adaptation	6					
<b>AUTRES COMPÉTENCES</b>	30					
Esprit éveillé et logique	3					
Habiletés techniques et informatiques	3					
Qualité et service client	3					
Ouverture à l'apprentissage	3					
Sens de la collaboration et esprit d'équipe	3					
Engagement et esprit d'appartenance	3					
Initiative et motivation	3					
Autres facteurs :	9					
<b>RÉSULTATS</b>	100					

Cote (1 à 5)

Cote pondérée (total sur 500)

**Utilisation de l'outil :**

La pondération (P\*) démontre l'importance que l'on accorde à chacun des critères par un pourcentage. Elle doit être établie avant le début des entrevues. La somme des pondérations doit donner 100. Lors de l'évaluation du candidat, on donne une cote de performance de 1 à 5 pour chaque critère. Une fois l'évaluation terminée, on multiplie les cotes de performance par la pondération du critère et on additionne les critères pondérés de chaque candidat. Le meilleur candidat aura le résultat le plus élevé.

## Annexe 7

### Contrat de travail\*

#### L'employeur :

Nom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

#### L'employé :

Nom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

► **Le salarié et l'employeur s'entendent sur les dispositions suivantes :**

#### DURÉE DU CONTRAT

Le présent contrat est d'une durée déterminée, du : \_\_\_\_\_ au : \_\_\_\_\_ .

Le présent contrat est d'une durée indéterminée.

#### DESCRIPTION DU TRAVAIL

L'employé est engagé à titre de : \_\_\_\_\_

et il accepte d'exécuter les tâches suivantes :

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

\* Exemple de contrat créé par la Commission des normes du travail

## RÉMUNÉRATION

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> À l'heure _____ | <input type="checkbox"/> À la semaine _____   |
| <input type="checkbox"/> À la commission | <input type="checkbox"/> De base + commission |
| <input type="checkbox"/> Au pourboire    | <input type="checkbox"/> Au rendement         |
| <input type="checkbox"/> Autre base      | <input type="checkbox"/> À forfait            |

### Précisions :

---



---

### Primes :

---



---

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Existence d'une convention de partage des pourboires | <input type="checkbox"/> Modalités de distribution des pourboires |
|---|---|

### Détails :

---



---



---

### Durée de la période de paie

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Une semaine | <input type="checkbox"/> Deux semaines |
|--------------------------------------|--|

Le salaire sera versé à intervalles de : \_\_\_\_\_

### Mode de versement

- |                                 |  |                                       |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Chèque | <input type="checkbox"/> Argent comptant | <input type="checkbox"/> Dépôt direct |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|

**Avantages ayant une valeur pécuniaire (ex. : auto, logement, etc.)**

Oui

Non

Si oui, description des avantages :

---

---

---

**Montant à payer par l'employé pour la chambre et la pension :**

\_\_\_\_\_ par repas (jusqu'à un maximum de 20 \$ par semaine)

\_\_\_\_\_ par semaine pour la pension (maximum 20 \$)

\_\_\_\_\_ par semaine pour la chambre et la pension (maximum 40 \$)

## HORAIRE DE TRAVAIL

L'employé travaillera \_\_\_\_\_ heures par semaine.

La semaine normale de travail de l'entreprise est de \_\_\_\_\_ heures.

L'employé recevra au moins 50 % de plus que le taux horaire simple pour toutes les heures de travail dépassant ce seuil.

**Sa journée de travail**

débutera à : \_\_\_\_\_ se terminera à : \_\_\_\_\_.

L'employé aura un horaire variable.

L'employé aura droit à \_\_\_\_\_ minutes de période de repos par jour (pause-café, repas).

L'employé aura droit à \_\_\_\_\_ jour(s) de congé par semaine

le ou les \_\_\_\_\_.

## VACANCES ET CONGÉS

L'année de référence pour le calcul des vacances débute le \_\_\_\_\_.

Jours fériés et chômés :

- Le 1<sup>er</sup> janvier – jour de l'An
- Le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur
- Le lundi qui précède le 25 mai – Journée nationale des patriotes
- Le 24 juin – fête nationale du Québec
- Le 1<sup>er</sup> juillet – fête du Canada
- Le 1<sup>er</sup> lundi de septembre – fête du Travail
- Le deuxième lundi d'octobre – Action de grâces
- Le 25 décembre – Noël

L'employé aura droit à \_\_\_\_\_ jours de congé de maladie par an.

## AVIS DE DÉMISSION

Si l'employé désire mettre fin au présent contrat, il convient de donner à l'employeur un délai de congé raisonnable équivalant à celui que ce dernier aurait à lui donner.

## AVIS DE CESSATION D'EMPLOI

L'employeur qui désire mettre fin au présent contrat ou procéder à une mise à pied pour 6 mois ou plus doit remettre un avis écrit à l'employé.

## CLAUSES PARTICULIÈRES

Dépenses de formation : \_\_\_\_\_

Dépenses de déplacement : \_\_\_\_\_

Congés liés aux contraintes particulières de l'employeur : \_\_\_\_\_

Évolution possible des tâches, des horaires : \_\_\_\_\_

Révision salariale : \_\_\_\_\_

Assurance hospitalisation et assurance maladie : \_\_\_\_\_

**En foi de quoi**, les parties attestent qu'elles ont lu et accepté les conditions et modalités énoncées dans le présent contrat.

Signé à : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
L'employeur Date

\_\_\_\_\_  
L'employé Date



AVEC LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DE :

