

Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe



Le succès d'une organisation repose essentiellement sur la qualité de ses ressources humaines et, à cet égard, le recrutement du personnel est l'une des tâches les plus importantes pour assurer des équipes productives. Aucun gestionnaire n'est à l'abri du départ d'un employé et, curieusement, un tel événement semble toujours se produire au mauvais moment... Le roulement de personnel est en effet une réalité et ce sont souvent les personnes qu'on souhaiterait garder en poste qui s'en vont.

Malheureusement, le recrutement est parfois effectué de manière expéditive lorsqu'un poste vacant doit être pourvu dans les meilleurs délais. Pourtant, si recruter la bonne personne a des conséquences positives sur l'esprit d'équipe, la présence au travail et le rendement général des employés, le contraire est aussi vrai... En utilisant un processus clairement défini et des outils de sélection appropriés, vous pourrez gagner du temps et de l'énergie, éviter les erreurs d'embauche et favoriser la rétention de votre personnel.

Démarrer le processus de sélection

► Vos objectifs de recrutement

Le départ d'un employé donne la possibilité de remettre en question la nature d'un poste, car il n'est pas rare que les besoins organisationnels aient évolué. Un poste jugé essentiel lors de sa création peut être beaucoup moins utile quelques années plus tard. Par ailleurs, des changements technologiques peuvent avoir modifié considérablement les tâches associées au poste. Quand ce dernier devient vacant, c'est donc l'occasion idéale de le remettre en question.

Comme le recrutement d'une personne peut être coûteux en temps, en énergie et en argent, vérifiez ainsi avant toutes choses si les fonctions du poste sont essentielles. Demandez-vous en outre si elles peuvent être amalgamées à celles d'un autre poste ou, encore, si elles ne peuvent être réparties parmi plusieurs autres postes. Si après votre analyse vous concluez que le poste est nécessaire, vous pouvez démarrer le processus d'embauche.

► La recherche de candidats

Les sources de candidats varient d'une organisation à l'autre. **Il est toutefois recommandé de donner la priorité au personnel déjà en place, car c'est un excellent moyen de motiver la relève.** L'affichage interne des postes vacants permet aussi aux personnes intéressées de faire connaître leurs champs d'intérêt.

Ce type de recrutement s'avère par ailleurs plus rapide, moins coûteux et peut être plus productif que celui à l'externe : les compétences et les qualités des individus sont connues et ceux-ci possèdent déjà de bonnes connaissances au sujet de l'organisation. Le recrutement interne favorise en outre un plus grand sentiment d'appartenance, car cela démontre au personnel qu'il est possible de progresser au sein de l'organisation. Enfin, les frustrations seront réduites si, à la fin du processus, vous choisissez un candidat provenant de l'extérieur de l'organisation.





► Description des fonctions

Titre du poste :

Titre du supérieur immédiat :

Sommaire des tâches :

(Ex. : recevoir les commandes des clients, s'assurer de leur exactitude, préparer l'expédition des colis, accomplir des tâches de facturation, etc.)

Rôle et responsabilités

(Ex. : superviser l'équipe du centre de distribution, faire en sorte que les délais de livraison des commandes soient respectés, vérifier la qualité du matériel livré, assurer l'entrée dans le système informatique des données nécessaires à la facturation, etc.)

Exigences techniques

(Ex. : cours collégial en techniques administratives, cinq ans d'expérience dans un centre de distribution, trois ans d'expérience en supervision de personnel, etc.)

Compétences personnelles

(Ex. : leadership, autonomie, esprit d'initiative, capacité à travailler sous pression, etc.)

► La description des fonctions

Lorsque vous devez pourvoir un poste, la première étape consiste à réviser ou à rédiger la description des fonctions. **En effet, vous devez savoir précisément en quoi consisteront les responsabilités du titulaire du poste avant de procéder au recrutement.** La description des fonctions devrait être brève. Cette dernière vous servira non seulement à choisir le meilleur candidat, mais vous aidera aussi à établir sa rémunération. Vous aurez par ailleurs besoin de cette description pour afficher le poste sur les sites Internet ou dans les médias de recrutement. La façon dont la description est présentée importe peu pourvu qu'elle permette de communiquer les principales responsabilités du titulaire du poste (voir l'exemple ci-contre). La description devrait inclure le titre du poste, celui du supérieur immédiat, un sommaire des tâches, le rôle, les responsabilités et les exigences.

► Le profil recherché

Une fois que la révision de la description des fonctions est prête, le deuxième outil dont vous aurez besoin est un profil de sélection, soit le portrait-robot de l'employé idéal. **Un tel profil sert à préciser les caractéristiques désirées chez le candidat et constitue une suite naturelle à la description des fonctions.** Par exemple, souhaitez-vous que la personne recherchée ait plusieurs années d'expérience? Doit-elle avoir l'esprit d'innovation ou plutôt être apte à suivre des règles établies? Pour rédiger un tel profil, il suffit donc de déterminer les compétences techniques et les aptitudes personnelles que le titulaire du poste devra posséder pour accomplir ses tâches.



Le titre du poste devrait être un reflet de sa raison d'être



Préparer les entretiens

► La préparation des questions d'entretien

Le succès d'une entrevue repose sur la qualité des questions posées au candidat. Lors de l'entrevue, un questionnaire préparé au préalable (voir l'exemple de la page suivante) vous évitera d'être distrait par des éléments secondaires. **Il est aussi important de pondérer les questions afin que votre entrevue soit équilibrée et que vous n'accordiez pas une importance exagérée à un seul sujet ou à des détails inutiles.** Vos questions devraient en outre être orientées vers les connaissances et les qualités personnelles requises pour accomplir la tâche. Préparez donc vos questions en vous concentrant sur ce que vous avez absolument besoin de savoir avant la fin de l'entrevue. Plus vous serez préparé et plus votre entrevue sera productive, car vous pourrez concentrer votre attention sur ce que le candidat dit plutôt que sur ce que vous avez à lui demander.

► Le choix des candidats pour une entrevue

Examinez les curriculum vitae reçus et comparez-les au profil recherché en vous assurant que les candidats retenus pour une entrevue répondent à vos exigences (voir l'exemple ci-dessous). Ce processus devrait vous permettre de déceler les candidatures les plus intéressantes. Examinez par ailleurs attentivement les renseignements fournis par les candidats. **Assurez-vous de la cohérence de l'historique de formation et d'emploi.** Bien qu'il soit normal qu'une personne ait occupé plusieurs postes, cela doit en général se justifier par une progression logique de sa carrière.

Enfin, ne retenez surtout pas des candidatures qui ne sont pas intéressantes sous prétexte que le temps presse et que vous devez choisir quelqu'un. Évitez aussi de rencontrer une personne dont le curriculum vitae est très intéressant, mais totalement incompatible avec le poste à combler, une erreur très souvent commise. **Il est préférable de reprendre l'appel de candidatures que de gaspiller votre temps à rencontrer des personnes qui ne correspondent pas au profil recherché.**

► Exemple de comparaison entre le profil recherché et le curriculum vitae

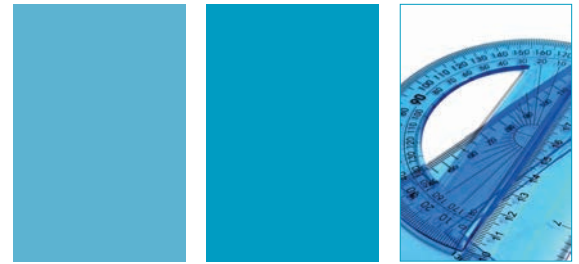
PROFIL RECHERCHÉ

- Expérience par rapport au fonctionnement d'un centre de distribution
- Bonne connaissance des principes de gestion de personnel
- Connaissance des systèmes informatiques
- Esprit d'initiative, capacité à résoudre des problèmes
- Connaissance des divers modes de communication, etc.



ÉLÉMENTS DU CURRICULUM VITAE

- Possède huit années d'expérience dans un des plus gros centres de distribution nationale
- Gère une équipe de 12 personnes depuis cinq ans
- Utilise Microsoft Office et connaît les plateformes PC et MAC
- A développé un système de suivi des commandes
- Gère des personnes en télétravail à l'aide des médias sociaux, etc.



Questions types à utiliser lors d'une entrevue

La liste suivante ne vous est donnée qu'à titre d'exemple et se veut un guide pour vous aider dans la préparation de vos questions d'entrevue.

Questions liées au comportement

- Quelle a été votre plus grande réalisation professionnelle à ce jour?
- Qu'est-ce qui aurait pu vous rendre plus efficace dans votre dernier emploi?
- Quelle a été votre pire erreur au cours de votre carrière? Comment avez-vous résolu la question?
- Quel est votre moyen préféré pour communiquer avec vos employés et vos collègues?
- Comment organisez-vous votre journée de travail?
- S'il vous arrive de rater l'échéance prévue, comment corrigez-vous la situation?
- Lorsque vous devez prendre une décision importante rapidement, comment procédez-vous?
- Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez réussi à motiver les membres de votre équipe afin qu'ils effectuent un travail peu gratifiant. Qu'avez-vous fait pour les motiver?
- Comment une personne qui a déjà travaillé avec vous vous décrirait-elle en quelques mots?

Questions situationnelles

- Supposons qu'un membre de votre équipe accuse un collègue de mentir, quelle serait votre réaction?
- Si vous obtenez le poste, quelles seront vos priorités en ce qui concerne le travail et vos collègues?
- Vous devez déposer demain votre rapport mensuel à votre supérieur, mais il vous manque l'information que doit vous donner un collègue. Celui-ci vous indique qu'il ne pourra pas vous fournir ces renseignements avant la semaine suivante. Comment réagissez-vous?

Questions techniques

- Êtes-vous capable d'utiliser les fonctions avancées du logiciel Excel?
- Savez-vous comment utiliser un réseau intranet?
- Parlez-vous plus d'une langue?

Questions liées à l'emploi

- Que connaissez-vous de notre organisation?
- Avez-vous consulté notre site Internet? Qu'avez-vous appris?
- Que recherchez-vous dans le poste offert?
- Croyez-vous avoir le potentiel pour occuper des fonctions supérieures au poste offert?
- Qu'est-ce qui vous fait penser que nous pouvons vous proposer ce que vous recherchez?

Un candidat sur cinq fabrique de toutes pièces au moins un élément de son curriculum vitae



Mener des entrevues de sélection

► La stratégie d'entrevue

L'entrevue de sélection est la méthode la plus courante pour choisir un candidat, mais elle est aussi très souvent mal utilisée. **Pour être efficace, une entrevue doit être préparée minutieusement.** Après tout, vous n'avez à votre disposition qu'une heure pour choisir une personne avec qui vous travaillerez peut-être pendant des années. Le défi de l'entrevue ne consiste donc pas seulement à poser des questions et à prendre en note les réponses des candidats. Un examen écrit vous donnerait sensiblement les mêmes résultats, sans que vous ayez à y assister.

Avant toutes choses, l'entrevue doit vous servir à évaluer la personnalité, le comportement et l'attitude des candidats, des éléments très difficiles à déceler dans un curriculum vitae. Gardez cependant en tête qu'une bonne performance en entrevue ne peut être directement liée au rendement du candidat au travail. Certains candidats sont de véritables « professionnels » de l'entrevue sans pour autant être des employés efficaces... De même, la nervosité peut faire mal paraître un candidat qui serait en pratique un employé idéal. En posant plusieurs questions liées au comportement et en observant le langage corporel, vous devriez pouvoir départager le superficiel du fondamental.



Plan d'entrevue

Mot de bienvenue et description du processus

Évaluation des connaissances de l'individu

- Relecture du curriculum vitae
- Discussion approfondie à propos du dernier emploi occupé
- Vérification de la formation et de l'expérience
- Questions techniques

Évaluation des qualités personnelles

- Questions liées au comportement
- Mises en situation

Rôle et responsabilités associées au poste

- Questions liées à l'emploi
- Brève description du poste et des exigences particulières (par exemple, déplacements fréquents)
- Possibilités offertes par l'organisation
- Questions du candidat sur le poste et l'organisation

Renseignements sur les étapes suivant l'entrevue

- Possibilité d'une deuxième entrevue
- Obtention de l'autorisation du candidat afin de vérifier ses références
- Date prévue de la décision quant à l'embauche

► La conduite de l'entrevue

Menée en personne ou par Internet, l'entrevue est l'étape cruciale du processus. Prévoyez environ une heure par candidat. Utilisez par ailleurs un plan d'entrevue pour encadrer la rencontre (voir l'exemple ci-contre). Faites passer des tests pratiques au besoin. Par exemple, si le bilinguisme est un critère d'embauche, tenez une partie de l'entrevue dans l'autre langue au lieu de simplement demander à la personne si elle est bilingue. Si vous êtes en général satisfait des réponses obtenues, décrivez ensuite au candidat les grandes lignes du poste. Encouragez-le à ce moment à poser des questions. **Les questions du candidat sont un bon indicateur de ses valeurs.** Portent-elles sur l'organisation, la tâche, ses responsabilités éventuelles, le style de gestion du supérieur, ou le salaire et les horaires de travail? Tous ces éléments sont valables, mais l'ordre de priorité que le candidat leur accorde peut vous indiquer ses intentions et ses objectifs.

Préparez-vous ensuite à conclure l'entrevue. Si le candidat vous intéresse peu ou pas, terminez la rencontre en le remerciant et dites-lui qu'il sera bientôt avisé du résultat. Si par contre vous croyez que vous avez rencontré un bon candidat, expliquez-lui son rôle potentiel et présentez les avantages de travailler dans votre organisation. Vérifiez enfin s'il est toujours intéressé au poste et demandez-lui son autorisation pour vérifier ses références.

Ne laissez pas le candidat prendre le contrôle de l'entrevue



► La sélection finale

Après chaque entrevue, alors que tout est frais à votre mémoire, résumez vos impressions à l'aide de notes. Rappelez-vous aussi qu'un jugement rapide en fin de journée alors que vous êtes fatigué peut vous amener à négliger des éléments importants et à prendre une mauvaise décision. **Votre choix final devrait ainsi être fait à tête reposée et être basé sur l'ensemble de vos notes.**

Si cela est nécessaire, convoquez le candidat à une deuxième entrevue afin d'évaluer son style avec plus de profondeur et de vous assurer qu'il s'acclimatera à la culture de l'organisation. Si le choix entre plusieurs candidats est difficile, vous devriez favoriser celui dont les valeurs personnelles semblent les plus proches de celles de l'organisation et dont la personnalité paraît la plus compatible avec les membres de l'équipe.

Si aucun candidat ne satisfait vos critères, évitez le piège qui consiste à les modifier dans le but de conclure la démarche plus rapidement. **Évitez aussi l'erreur commune d'adapter les tâches du poste aux capacités d'un candidat.** Tentez plutôt de trouver une solution temporaire, à l'interne ou par voie contractuelle, et recommencez le processus d'appel de candidatures. C'est la meilleure façon d'atteindre vos objectifs de recrutement et d'obtenir le rendement souhaité à court et à long terme.



Éléments servant à évaluer les candidats

- Connaissances
- Formation
- Expérience
- Personnalité
- Capacité à résoudre des problèmes
- Capacité à gérer des conflits
- Gestion du stress
- Degré d'autonomie
- Facilité à communiquer
- Compatibilité avec l'équipe de travail
- Attitude envers la présence au travail

Le roulement de personnel constitue une réalité dans toutes les organisations. En conséquence, le recrutement est une responsabilité de gestion cruciale pour le développement et la productivité d'une organisation. La rétention du personnel débute en outre par un recrutement adéquat. Pourvoir un poste est donc une tâche sérieuse qui demande de la préparation et de la réflexion.

Une bonne analyse de la situation, une planification soignée, l'utilisation d'outils appropriés, la vérification des références, une offre d'emploi claire et une entrée en fonction bien organisée, sont des éléments essentiels pour choisir les meilleurs candidats et les garder. Après tout, la rétention du personnel est la solution la moins coûteuse aux problèmes de recrutement...

Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

1.877.744.2789

Intervention post-traumatique

- Service 24/7 lors d'incidents graves

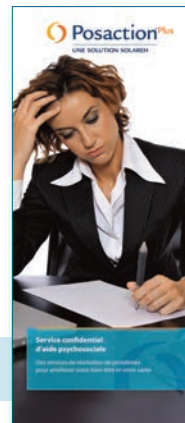
1.800.361.9569

Pour connaître tous les détails du programme
www.posactionplus.com



Votre programme d'aide aux gestionnaires

De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

Service confidentiel 24/7

1.800.361.9569

- Difficultés au travail
- Problèmes personnels
- Difficultés familiales
- Problèmes de dépendance

Services sans frais d'utilisation

Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe

Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction[®] Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à www.posactionplus.com

SOLAREH
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-207-HUM