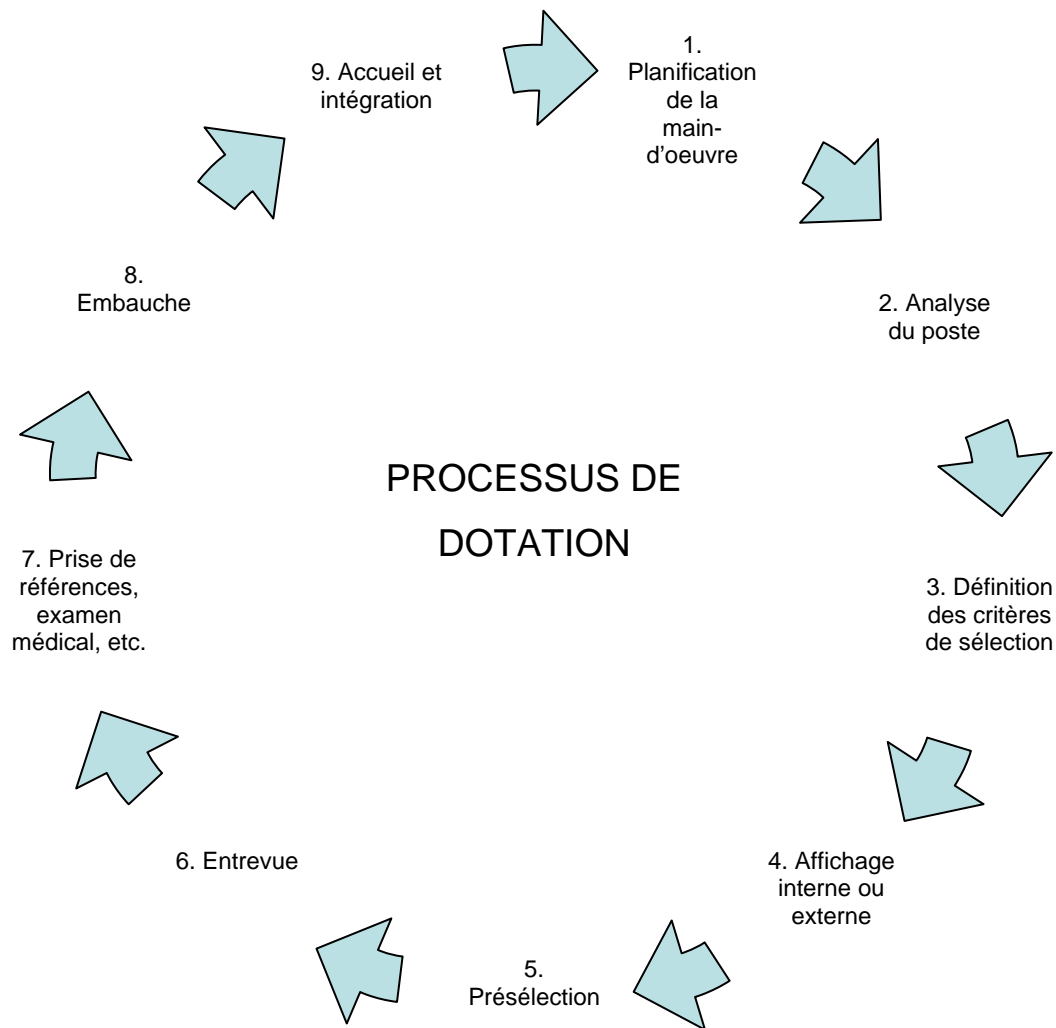


DOTATION

Avant même d'embaucher de nouveaux employés, certaines étapes doivent être préalablement suivies pour vérifier quels sont nos véritables besoins de main-d'œuvre. Tout processus de dotation comprend les différentes étapes ci-dessous qui seront, par la suite, expliquées. En suivant ces étapes, l'employeur maximise ses chances de trouver le candidat correspondant à ses besoins.



1- La planification des besoins de main-d'œuvre

En premier lieu, la planification de la main-d'œuvre est la base des pratiques en gestion des ressources humaines et se prépare lors de la basse saison. À cette étape, il s'agit de planifier quels seront les besoins de main-d'œuvre afin d'être proactif en matière de dotation. La planification de la main-d'oeuvre permet de :

- ❖ Déterminer les objectifs de carrière, les besoins de formation et les compétences des employés;
- ❖ Connaître quels sont les employés qui approchent la retraite;
- ❖ Élaborer la planification de la relève, c'est-à-dire quels sont les employés compétents qui ont le potentiel pour occuper un poste-clé dans l'entreprise;
- ❖ Déterminer la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché du travail.

Concrètement, un employeur peut réaliser cette étape en faisant un bilan de sa haute saison (le nombre d'employés qui demeurent, qui reviennent ou qui quittent l'entreprise), en discutant avec les gestionnaires ou les superviseurs de son entreprise, en rencontrant individuellement ses employés, etc.

2- Analyse du poste

Lors de l'analyse du poste à pourvoir, il faut déterminer quelles sont les exigences de formation, techniques (connaissances) et comportementales requises que doit posséder un candidat pour bien effectuer son poste. De plus, il faut connaître les tâches et les responsabilités relevant de ce poste. Pour vous aider, vous pouvez lire et relire la description de poste que vous avez vous-même rédigée dans votre entreprise. Sinon, vous pouvez vous baser sur les fiches descriptives des emplois, que vous retrouvez au début du présent document, en prenant bien soin de les adapter aux réalités de votre organisation. À cette étape, il importe d'avoir une description du poste à pourvoir en main.



N'oubliez pas que les descriptions de poste de votre entreprise sont le point de départ de votre structure en gestion des ressources humaines. Elles sont utiles à plusieurs fins dont :

- ❖ Préciser les besoins de votre entreprise;
- ❖ Préparer le recrutement de votre main-d'œuvre;
- ❖ Maximiser les chances d'embaucher un candidat qui répondra le plus adéquatement possible à vos besoins;
- ❖ Permettre aux employés de mieux connaître vos attentes;
- ❖ Gérer la performance des employés;
- ❖ Gérer la rémunération;
- ❖ Etc.

Vous trouverez, à la page suivante, un exemple de ce à quoi peut ressembler une description de poste.



FLEUR D'ÉDEN

Description de poste : conseiller-vendeur

Titre de l'occupation : conseiller-vendeur

Département : vivaces et annuelles

Mise à jour : le 21 février 2009

Principales fonctions :

Sous la responsabilité du gérant de la jardinerie, le conseiller-vendeur est responsable de la vente des vivaces et des annuelles. Il doit répondre aux demandes de renseignements, donner des informations au sujet des vivaces et annuelles, des services et politiques de Fleur d'Éden ainsi que fournir divers autres services à la clientèle.

Tâches :

- Accueillir les clients et discuter des caractéristiques, de la qualité et de la quantité de marchandises à acheter;
- Renseigner les clients sur l'utilisation et l'entretien de la marchandise;
- Répondre aux demandes de renseignements des clients;
- Indiquer les prix, les modalités de crédit et d'échange, spécifier les garanties et les dates de livraison;
- Préparer les marchandises à vendre et les disposer sur les étagères;
- Référer les clients au supérieur immédiat quant il s'agit de plaintes relatives aux produits, services ou politiques de l'établissement;
- Exécuter toute autre tâche reliée à ses fonctions.

Qualifications requises :

- Détenir un diplôme d'études professionnelles en horticulture ornementale
- Posséder de l'expérience comme conseiller-vendeur en jardinerie serait un atout

Compétences requises :

- Aptitude pour la vente et le service à la clientèle
- Capacité à travailler en équipe
- Polyvalence
- Capacité à soulever des poids de 10 kilogrammes
- Bilinguisme (anglais/français)



3- Définition des critères de sélection

Ici, il s'agit de pousser davantage la réflexion quant aux exigences minimales, exigences de formation et exigences d'expérience qu'un candidat doit posséder pour le poste et qui vont vous permettre ultérieurement de faire la présélection des candidatures reçues. De plus, il est important de déterminer quels sont les valeurs, les attitudes et les comportements les plus importants pour vous et qui ne se trouvent pas nécessairement dans la description de poste. Veuillez porter une attention particulière lors de la détermination de vos critères pour toujours respecter la *Charte des droits et libertés de la personne*.

4- Affichage interne ou externe

Avant de procéder à l'affichage du poste, vous devez rédiger une annonce (une annonce diffère d'une description de poste), qui spécifie les exigences minimales, les exigences de formation et les exigences d'expérience que vous avez fixées lors de l'étape précédente. De plus, vous devez y inclure les principales tâches et responsabilités du poste afin que ceux et celles qui en font la lecture aient une perception réaliste du poste. Par ailleurs, vous pouvez y inclure une brève description de votre entreprise (nombre d'années d'existence, types d'activités, nombre d'employés, mission, prix reçus, etc.). Une fois la rédaction de l'annonce terminée, vous devez vous demander si vous allez afficher à l'interne ou à l'externe. Il est toujours préférable d'afficher à l'interne, **si possible**, afin de favoriser la promotion à l'intérieur de l'entreprise. Si vous savez qu'aucun employé en place ne possède les connaissances, les compétences ou l'expérience pour bien accomplir le poste qui sera affiché, vous pouvez alors afficher à l'interne tout en affichant à l'externe. Ainsi, les employés se sentiront considérés. Si vous affichez à l'externe, vous devez réfléchir aux meilleures sources de recrutement pour vous, celles qui sont les plus susceptibles de rejoindre le plus grand nombre de candidats possible.

Voici d'ailleurs une liste non exhaustive de certaines ressources pertinentes pour le recrutement de postes en horticulture ornementale :

- ❖ Établissements d'enseignement offrant des formations en horticulture ornementale



Voici d'ailleurs une liste non exhaustive de certaines ressources pertinentes pour le recrutement de postes en horticulture ornementale (suite) :

- ❖ Journaux, revues spécialisées
- ❖ Réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.)
- ❖ Carrefours jeunesse-emploi (CJE) : www.cjereseau.org
- ❖ Centres locaux d'emploi (CLE) : www.mess.gouv.qc.ca/services-en-ligne/centres-locaux-emploi/localisateur/index.asp
- ❖ Clubs de recherche d'emploi (CRE) : www.cre.qc.ca
- ❖ Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO) : www.rssmo.qc.ca
- ❖ Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH) : www.roseph.ca
- ❖ Emploi-Québec : <http://emploiquebec.net>
- ❖ HortiCompétences : www.horticompetences.ca



Maintenant, voici un exemple d'annonce sur lequel vous pouvez vous baser pour rédiger la vôtre.

FLEUR D'ÉDEN



FLEUR D'ÉDEN : UN COIN DE PARADIS À EMPORTER!

Fleur d'Éden, situé à Montréal et à Boucherville, compte 50 employés répartis dans ses deux succursales. Cette jardinerie offre plusieurs produits de grande qualité afin d'égayer vos parterres et balcons et ce, grâce à son personnel dévoué.

Conseiller-vendeur

En tant que conseiller-vendeur, vous accueillez les clients et les conseillez sur les produits et la quantité à acheter selon leurs besoins. De plus, vous les renseignez sur l'utilisation et l'entretien de la marchandise et vous répondez à leurs demandes de renseignements. Vous préparez également les marchandises à vendre ou à louer et les disposez sur les étagères.

Idéalement bilingue, vous êtes orienté vers le service à la clientèle. Vous faites preuve d'autonomie, d'initiative et de maîtrise de soi. Vous détenez un diplôme d'études professionnelles en horticulture ornementale et possédez une expérience pertinente en vente ou service à la clientèle dans une jardinerie.

Vous devez être disposé à faire 40 heures par semaine et le salaire offert est selon la politique salariale de l'entreprise.

Veillez nous faire parvenir votre curriculum vitae avant le 1^{er} mars 2009, à :

Fleur d'Éden
8888, boul. du Paradis
Fleurie Ville (Québec) A1A 1A1
Télécopieur : 888 888-8888

Le genre masculin désigne aussi bien les femmes que les hommes.
Toutes les candidatures sont confidentielles.



5- Présélection

Une fois l'annonce parue, vous allez recevoir des candidatures. Évidemment, vous ne pouvez rencontrer toutes les personnes qui postulent et c'est pourquoi vous devez faire une présélection afin de vérifier les exigences que vous avez déterminées à l'étape 3. La présélection consiste à analyser et à trier les curriculum vitae et les formulaires de demande d'emploi reçus. Ainsi vous devez vérifier :

- ❖ La scolarité;
- ❖ La ou les carte(s) de compétences s'il y a lieu;
- ❖ L'expérience;
- ❖ Les milieux de travail;
- ❖ La durée des emplois;
- ❖ La durée des périodes sans emploi;
- ❖ Etc.

Lors du tri, vous pouvez toujours faire trois piles : A, B et C (A correspondant à « oui », B à « peut-être » et C à « non »).

Avant de convoquer en entrevue les candidats que vous désirez rencontrer, nous vous suggérons d'effectuer une courte entrevue téléphonique, qui permet d'ailleurs de diminuer vos coûts de recrutement, afin de vérifier les aspects qui n'ont pas été mentionnés sur le curriculum vitae ou le formulaire de demande d'emploi comme par exemple la formation, le bilinguisme (s'il est essentiel), la disponibilité, les connaissances d'une ou de technique(s) clé(s), etc. Lors de l'entrevue téléphonique, il est important de porter attention aux différents signes qui peuvent donner de bonnes informations sur le candidat tels l'intonation de la voix, sa façon de s'exprimer, sa courtoisie, son assurance lorsqu'il répond aux questions, etc.

Voici les différents points que doit contenir une entrevue téléphonique :

- ❖ Se présenter (son nom, son poste, le nom de l'entreprise);
- ❖ Indiquer le but de notre appel ainsi que la durée de celui-ci;



Voici les différents points que doit contenir une entrevue téléphonique (suite) :

- ❖ Poser les questions que vous jugez pertinentes afin de mieux évaluer la candidature de la personne (si elle est en emploi actuellement, description de son dernier emploi, la ou les formations qu'elle a suivie(s), quel est son intérêt à l'égard du poste que vous offrez, quelle est sa disponibilité pour une entrevue et pour le début de l'emploi, quelles sont ses attentes salariales, etc.);
- ❖ Demander au candidat s'il a des questions;
- ❖ Si le candidat est très intéressant, lui fixer un rendez-vous pour une entrevue face à face;
- ❖ Remercier le candidat à la fin de l'entrevue téléphonique.

Vous trouverez aux pages suivantes un exemple de formulaire de demande d'emploi qui respecte l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (pour plus de détails à ce sujet, veuillez vous référer à la section appropriée de la trousse) ainsi qu'un exemple de ce à quoi peut ressembler un canevas d'entrevue téléphonique.





FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI

Emploi postulé :
Date approximative de disponibilité :

Renseignements personnels

Nom :	Prénom :
Adresse :	Ville :
Province :	Code postal :
Téléphone (résidence) :	Téléphone (travail) :
Avez-vous le droit de travailler au Canada? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	

Renseignements supplémentaires

Langues parlées : Français <input type="checkbox"/> Anglais <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Spécifiez :
Langues écrites : Français <input type="checkbox"/> Anglais <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Spécifiez :
Possédez-vous un permis de conduire? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Classe : _____
Êtes-vous disponible pour travailler : Jour <input type="checkbox"/> Soir <input type="checkbox"/> Fin de semaine <input type="checkbox"/>

Formation

Niveau	Nom et localité de l'établissement	Durée		Spécialisation	Certificat/diplôme obtenu
		De	À		
Primaire					
Secondaire/ Professionnel					
Collégial					
Universitaire					

Détenez-vous une ou des carte(s) de compétence? Oui Non

Si oui, laquelle ou lesquelles?



Expériences de travail (Commencez par la plus récente)

Nom et adresse de l'entreprise :
Nom et titre du supérieur immédiat :
Poste occupé :
Sommaire de vos principales fonctions :
Durée : De _____ à _____
Raison du départ :

Nom et adresse de l'entreprise :
Nom et titre du supérieur immédiat :
Poste occupé :
Sommaire de vos principales fonctions :
Durée : De _____ à _____
Raison du départ :

Nom et adresse de l'entreprise :
Nom et titre du supérieur immédiat :
Poste occupé :
Sommaire de vos principales fonctions :
Durée : De _____ à _____
Raison du départ :

Autres

Mentionnez ici toute information que vous jugez pertinente et en lien avec l'emploi.

Je déclare que tous les renseignements fournis ci-dessus sont véridiques et complets. Je comprends qu'une fausse déclaration de ma part pourrait entraîner le rejet de ma candidature ou mon renvoi.

Signature : _____ Date : _____



ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE – POSTE X

Nom du candidat : _____
Numéro de téléphone : _____
Nom du recruteur : _____
Date de l'entrevue : _____

Introduction

- Se présenter (nom, titre du poste occupé, nom de l'entreprise)
- Indiquer le but de l'appel et sa durée

Questions

1-Que faites-vous actuellement sur le plan professionnel? (En emploi, en chômage) Si vous êtes en emploi, pourquoi désirez-vous quitter?

2-Pourriez-vous me décrire en quoi consistait votre dernier emploi. (Tâches les plus et les moins appréciées, travail en équipe ou seul, etc.)

3-Quelles sont les formations que vous avez suivies sur le plan académique, professionnel et personnel et qui sont pertinentes à l'emploi?

4-Qu'est-ce qui vous intéresse dans le poste que nous offrons?

5-Quelle est votre disponibilité pour une entrevue et pour le début d'un emploi? (Date, période de préavis, disponibilité pour un emploi de jour/soir/fin de semaine)



6-Quelles sont vos attentes salariales?

Commentaires et observations :

Conclusion

- Demander au candidat s'il a des questions et y répondre
- Si le candidat est très intéressant, lui fixer un rendez-vous pour une entrevue
- Remercier le candidat

Recommandation du candidat :

Retenu

Refusé

Signature du recruteur : _____



6- Entrevue

Pour les entrevues, vous ne devez convoquer que les candidats qui répondent aux critères minimaux que vous avez fixés au préalable. Il est bien important de toujours se rappeler qu'une entrevue sert à vérifier les points suivants chez les candidats, selon vos priorités :

- ❖ Les compétences;
- ❖ La personnalité;
- ❖ La motivation;
- ❖ La capacité d'adaptation du candidat à l'entreprise (c'est-à-dire s'il existe une adéquation entre les valeurs du candidat et les valeurs de l'entreprise);
- ❖ Le potentiel du candidat pour les années à venir (progression possible du candidat au sein de votre entreprise).

Par conséquent, une entrevue sert à aller vérifier tous ces points. Ces derniers peuvent être représentés sous la forme de l'équation que voici :

$\text{Performance optimale du candidat} = \text{Compétences} + \text{Personnalité} + \text{Motivation} + \text{Environnement}$

Pour mesurer ces critères, vous devez avoir recours à une entrevue structurée, c'est-à-dire utiliser le même questionnaire avec les mêmes questions pour tous les candidats qui postulent pour le même poste. Ceci permet de comparer les candidats entre eux et de faciliter la prise de décision.

Avant de préciser quels types de questions comporte un questionnaire d'entrevue, il importe de mentionner que l'intervieweur doit éliminer tout biais (erreurs de perception) et s'abstenir d'avoir des préjugés. De plus, vous devez respecter la règle du 80/20, c'est-à-dire que vous devez écouter le candidat 80 % du temps et vous devez parler 20 % du temps. Cette règle permet d'aller chercher l'information nécessaire sur le candidat pour les aspects mesurés par le questionnaire.



Types de questions comprises dans une entrevue

1) Questions d'introduction

Les questions d'introduction servent à mettre le candidat à l'aise. Il est donc important de créer, dès le départ, un climat de confiance entre le candidat et l'intervieweur. Cela aura pour effet d'enrichir les échanges et d'obtenir une image plus juste du candidat. Pour ce faire, l'intervieweur doit se présenter, expliquer au candidat le déroulement de l'entrevue, lui mentionner d'entrée de jeu qu'il aura la possibilité de poser des questions à la fin de celle-ci et passer en revue son curriculum vitae ou le formulaire de demande d'emploi (expériences professionnelles, formation, raisons pour lesquelles le candidat a quitté ses emplois précédents). Les premières questions peuvent porter sur l'intérêt du candidat pour l'entreprise et le poste offert, sur son expérience pertinente au poste et sur les emplois qu'il a les plus et les moins aimés.

2) Questions de contenu (connaissances)

Ce type de questions permet de déterminer si un candidat est compétent ou non. À ce stade, on lui demande quelles sont ses connaissances dans tels domaines ou sur tels aspects qui sont reliés au poste offert dans notre entreprise.

3) Questions comportementales

Ces questions visent à vérifier la personnalité du candidat et les comportements qu'il a adoptés par le passé dans certaines situations, par exemple, face à un échec ou une difficulté.

4) Questions de mises en situation

Ces questions visent à vérifier quels seraient l'attitude et le comportement du candidat, s'il était en poste, dans une situation réaliste qui est survenue ou pourrait survenir dans le cadre de ses fonctions. Ces questions peuvent vérifier, à titre d'exemple, le leadership, la débrouillardise ou l'autonomie du candidat.



5) Questions de conclusion

Rendu à cette étape de l'entrevue, on peut revérifier l'intérêt du candidat pour le poste, vérifier son potentiel ainsi que l'adéquation entre le candidat et l'entreprise. De plus, on vérifie s'il a des questions et on y répond le cas échéant; on le remercie et lui explique la suite du processus selon les deux scénarios possibles : s'il est retenu ou non.

Par ailleurs, voici quelques éléments importants à considérer lorsque vous tenez le rôle d'intervieweur :

- ❖ Avoir une attitude ouverte, objective et neutre, peu importe le candidat;
- ❖ Conserver la direction de l'entrevue (les employeurs doivent maintenant accepter de se faire poser plusieurs questions par les candidats puisque ce sont eux qui ont le « gros bout du bâton » en contexte de rareté de la main-d'œuvre; cependant, l'intervieweur doit s'assurer d'aller chercher l'information qu'il souhaite obtenir auprès du candidat);
- ❖ Poser des questions ouvertes (qui ne peuvent se répondre par oui ou non);
- ❖ Éviter de poser des questions qui suggèrent la réponse;
- ❖ Éviter de commenter les réponses du candidat ou d'argumenter avec lui;
- ❖ S'ajuster aux différents types de candidats qui opteront pour divers comportements (candidats timides, sûrs d'eux, nerveux, etc.);
- ❖ Porter attention au langage non verbal du candidat qui peut être très révélateur;
- ❖ Écouter, écouter, écouter;
- ❖ Prendre des notes pour vous rappeler de ce qui a été dit et pour noter le candidat sur chacun des critères (cela permet de prendre une décision éclairée une fois tous les candidats rencontrés).

N'oubliez pas que tout processus d'embauche ne doit pas aller à l'encontre de la *Charte des droits et libertés de la personne*, faute de quoi, vous pourriez vous exposer à des recours devant les tribunaux qui pourraient vous obliger à embaucher le candidat lésé ou à lui verser des dommages-intérêts. Cependant, les gestionnaires peuvent poser des questions relativement aux renseignements personnels en entrevue dans la mesure où ces renseignements sont en lien avec le poste. Par exemple, vous pourriez demander à une personne si l'utilisation de certains produits (pesticides, herbicides, fongicides)



pourrait constituer un danger pour sa santé dû à certaines conditions personnelles existantes (problèmes cardiaques, asthme, etc.).

Afin de vous aider à réaliser vos entretiens, nous vous présentons, aux pages suivantes, un exemple de questionnaire général et de grille d'entretien que vous devrez évidemment adapter à vos besoins en tenant compte du poste à pourvoir et des critères privilégiés pour ce poste.



Entrevue – Poste X

Nom du candidat : _____
Nom du recruteur : _____
Date de l'entrevue : _____

Questions d'introduction

- Leur expliquer le déroulement de l'entrevue
 - Passer en revue leur curriculum vitae ou le formulaire de demande d'emploi (analyser : expérience professionnelle, formation, raisons pour lesquelles le candidat a quitté ses emplois précédents)
- 1- Pouvez-vous me parler, de façon brève, de **nom de votre entreprise** (connaissances de l'entreprise, de ses produits et services). (Mesure la motivation à travailler chez **nom de votre entreprise**)

 - 2- Pourquoi avez-vous soumis votre candidature au poste de **titre du poste** que nous offrons? (Mesure l'intérêt pour le poste)

 - 3- Parlez-moi de votre expérience en **nom du sous-secteur de l'horticulture ornementale** auquel appartient le poste offert? (Qu'avez-vous aimé le plus? Qu'avez-vous aimé le moins?) (Mesure l'expérience en **nom du sous-secteur**)

 - 4- Parmi tous les emplois que vous avez occupés jusqu'à présent, quel est celui que vous avez aimé le plus et le moins? Pourquoi? (Vérifie si les intérêts du candidat sont en lien avec le poste offert)



Questions de contenu

5- Avez-vous des connaissances dans les domaines suivants? Si oui, dites-nous dans quel contexte et quels équipements ou outils avez-vous utilisés. (Inscrire les domaines pertinents où les candidats doivent absolument avoir des connaissances pour bien remplir les fonctions du poste)

a)

b)

c)

d)

Questions comportementales

6- Comment faites-vous pour vous assurer de la qualité des produits et du service? (Mesure l'orientation qualité)

7- Comment faites-vous pour vous assurer que votre propre travail soit un travail de qualité? Donnez-nous un exemple concret afin de démontrer que vous effectuez un travail de qualité dans votre emploi actuel ou précédent. (Mesure l'orientation qualité)



8- Comment faites-vous pour vous assurer que votre travail et vos comportements soient sécuritaires pour vous-même et pour vos collègues? (Mesure l'orientation sécurité)

9- Parlez-moi d'une situation professionnelle où vous avez vécu un conflit avec un supérieur, un collègue de travail, etc. Comment vous êtes-vous senti? Qu'avez-vous fait pour le résoudre? (Mesure l'orientation communication)

10- Parlez-moi d'une situation professionnelle où vous avez dû faire face à un échec ou une difficulté. Comment vous en êtes-vous tiré et quelle leçon en retirez-vous? (Mesure la capacité d'adaptation, la capacité à rebondir suite à des difficultés)

11- Quelles sont les qualités que vous possédez et qui feraient de vous un bon **titre du poste**? (Mesure l'adéquation entre le candidat et le poste)

12- Pouvez-vous me nommer 3 points que vous auriez à améliorer?

13- Si je demandais à votre famille et à vos amis de me parler de vous, que me diraient-ils à votre sujet? (Permet de connaître la personnalité du candidat au quotidien)



Questions de mises en situation

14- Vous êtes affairé à vos tâches et l'un de vos collègues éprouve de la difficulté à effectuer son travail. Que faites-vous? (Mesure l'orientation travail d'équipe)

15- Pour exécuter indiquez une tâche relative au poste offert vous devez travailler en équipe alors que votre collègue n'est pas du tout réceptif. Que faites-vous? (Mesure orientation communication)

16- Vous devez effectuer indiquez une tâche en équipe de travail. Votre collègue a fait indiquez une erreur qui aurait pu être commise par rapport à la tâche ce qui ne répond pas aux normes de qualité. Que faites-vous? (Mesure l'orientation qualité, communication)

17- Vous venez d'arriver au travail le matin et vous devez effectuer énumérez 4 à 5 tâches aujourd'hui. Au bout d'un moment, vous devez absolument régler une situation urgente et vous vous rendez bien compte que vous ne parviendrez pas à accomplir toutes les tâches prévues. Que faites-vous? (Mesure le sens de la planification, de l'organisation et la gestion des priorités)



18- a) Un client arrive et vous fait part de son insatisfaction vis-à-vis de tel produit ou service? Que faites-vous? (Mesure l'orientation client)

b) Un autre client insatisfait arrive en blasphémant et en vous insultant. Que faites-vous? (Mesure la diplomatie)

19- Votre supérieur vous donne un travail à accomplir **spécifiez**. Alors que vous commencez le travail en question, vous vous apercevez qu'il vous manque certaines informations importantes. Malheureusement, votre supérieur vient tout juste de quitter pour le reste de la journée. Que faites-vous? (Mesure le degré d'initiative et d'autonomie)

Questions de conclusion

20- Où vous voyez-vous dans : (Vérifie le niveau de responsabilité souhaité par le candidat, sa motivation pour **nom de l'entreprise** et son intérêt pour le poste)

a) 2 ans?

b) 5 ans?

21- Quels sont vos principaux loisirs? (Permet de connaître les intérêts du candidat, sa personnalité)



22- Donnez-moi 3 raisons pour lesquelles je vous choisirais vous plutôt qu'un autre candidat? (Vérifie l'adéquation entre le candidat et le poste)

***Demandez-leur leurs attentes salariales : _____

- Demander au candidat s'il a des questions et y répondre
- Lui expliquer la suite du processus selon les 2 scénarios possibles :
 - 1) S'il est retenu : quelles seront les prochaines étapes du processus
 - 2) S'il n'est pas retenu : qu'il va recevoir un appel ou une lettre d'ici **X** jours/semaines
- Remercier le candidat de sa collaboration

Recommandation du candidat :

Retenu

Refusé

Signature du recruteur : _____



Grille d'évaluation de l'entrevue

Nom du candidat :						
Nom du recruteur :						
Date de l'entrevue :						
Entrevue	Résultats					
Commentaires :	Niveaux I : Insatisfaisant II : Peu satisfaisant III : Moyen IV : Satisfaisant V : Supérieur					
	Niveaux	I	II	III	IV	V
	Motivation à travailler chez nom de votre entreprise	2	4	6	8	10
	Intérêt pour le poste	2	4	6	8	10
	Expérience pertinente au poste	2	4	6	8	10
	Connaissances des domaines:					
	a) inscrire ceux que vous avez déterminés					
	b)	2	4	6	8	10
	c)					
	d)					
	Orienté qualité	2	4	6	8	10
	Sécurité au travail	2	4	6	8	10
	Orienté travail d'équipe/communication	2	4	6	8	10
	Orienté client	2	4	6	8	10
	Initiative	2	4	6	8	10
Sens de la planification	2	4	6	8	10	
Résultat d'entrevue	/100					
Prise de références	Positif		Négatif			
Recommandation d'embauche	Oui		Non			



7- Prise de références, examen médical préembauche, vérification des dossiers judiciaires et vérification de la validité du permis de conduire

Lors de l'entrevue, vous devez demander à tous les candidats rencontrés de vous fournir de 3 à 5 références d'anciens employeurs (nom de l'entreprise, nom du superviseur et numéro de téléphone où l'on peut joindre cette personne). Également, il est important d'obtenir une autorisation écrite du candidat vous permettant d'effectuer la vérification des références. Notez que certaines entreprises exigent cette autorisation avant de vous fournir de l'information à propos de leurs anciens employés.

De plus, vous devez vérifier les références du candidat finaliste seulement car cela est très impliquant pour lui. Cette étape permet de contrevérifier ce qui a été dit et constaté en entrevue afin d'éviter de mauvaises surprises une fois le candidat embauché. Vous trouverez à la page suivante un exemple de formulaire d'autorisation pour la prise de références.

Également, vous pouvez vérifier si un candidat possède un dossier judiciaire sur le site Internet de la Société québécoise d'information juridique (SOQUIJ), moyennant certains frais, au <http://soquij.qc.ca>. Cependant, si un candidat possède des antécédents judiciaires, vous ne pouvez refuser de l'embaucher si ses antécédents ne sont pas directement liés à l'emploi.

Par ailleurs, il est de la responsabilité du propriétaire d'un véhicule routier de s'assurer que le conducteur, à qui il prête ou loue son véhicule, détienne un permis de conduire valide et de la classe appropriée. Par conséquent, les employeurs, dont les travailleurs utilisent les véhicules de l'entreprise dans le cadre de leurs fonctions, doivent vérifier la validité de leur permis de conduire auprès de la S.A.A.Q. Cette vérification peut être faite en ligne au www.saaq.gouv.qc.ca ou par téléphone au **1 900 565-1212**. Au moment de la vérification, les employeurs doivent avoir en main le numéro du permis de conduire puisque, pour des raisons de confidentialité, aucun nom ni renseignement personnel ne sont divulgués par ce service. Des frais de 1,55 \$ vous seront facturés pour chaque demande. Cette vérification peut être faite à l'embauche et, par la suite, aux trois à six mois. Sinon, la S.A.A.Q. pourrait refuser de lever la saisie de votre véhicule et le détenir pendant trente jours même si le dossier de l'employé a été remis à jour.



FORMULAIRE D'AUTORISATION
POUR LA PRISE DES RÉFÉRENCES D'EMPLOIS

Je _____ autorise (nom de l'entreprise) à prendre des références d'emplois à mon sujet, par téléphone ou par écrit, auprès des personnes indiquées ci-dessous :

Nom :
Titre et lien d'emploi :
Entreprise :
Numéro de téléphone :

Nom :
Titre et lien d'emploi :
Entreprise :
Numéro de téléphone :

Nom :
Titre et lien d'emploi :
Entreprise :
Numéro de téléphone :

Dans le cadre du processus de sélection pour le poste de _____.

Ce consentement est valide pour la durée requise à l'évaluation de ma candidature.

Signature : _____

Date : _____



En ce qui concerne l'examen médical préembauche, celui-ci doit, au préalable, respecter deux conditions pour être effectué :

- 1) On doit avoir fait une offre d'emploi formelle au candidat; cette offre est conditionnelle au résultat de l'examen;
- 2) L'examen doit porter uniquement sur les aspects de la santé du candidat qui pourraient constituer une inaptitude ou une incapacité totale ou partielle à remplir les fonctions reliées au poste.

L'examen doit être fait par un médecin et doit se limiter seulement aux aptitudes et qualités requises pour effectuer le travail. Dans son rapport à l'employeur, le médecin peut émettre l'une des quatre opinions suivantes :

- 1) Acceptation inconditionnelle du candidat;
- 2) Acceptation malgré des limitations (ces limitations ne sont pas incompatibles avec le travail et sont accompagnées d'une description);
- 3) Acceptation conditionnelle à une adaptation du poste;
- 4) Refus en raison de limitations entièrement incompatibles avec le travail.

Il est important de noter que tout employeur a une obligation d'accommodement, que ce soit lors de l'embauche ou de l'emploi, envers les candidats et ses employés tant qu'il ne subit pas de contraintes excessives. Par conséquent, un employeur ne peut refuser d'embaucher un candidat sur le seul motif que celui-ci possède un handicap dans la mesure où ce handicap ne l'empêche pas de détenir les aptitudes et les qualités requises pour le poste.

Pour plus d'information sur les examens médicaux en emploi, vous pouvez consulter les documents publiés par la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse* au : http://www.cdpdj.qc.ca/publications/Documents/examens_medical.pdf.



8- Embauche

Une fois la prise de références complétée et s'être assuré que celles-ci sont conformes à vos attentes, vous devez communiquer votre décision au candidat retenu et informer les candidats non retenus. Selon le cas, vous trouverez un exemple de lettre de refus et de lettre d'embauche aux pages suivantes.





Montréal, le 30 mars 2009

Madame Rose Lafleur
888, boul. du Paradis
Fleurie Ville (Québec)
A1A 1A1

Madame Lafleur,

Nous désirons vous remercier du temps que vous avez bien voulu consacrer à une entrevue nous ayant permis d'évaluer votre candidature pour le poste de conseiller-vendeur.

Suite à une analyse de l'ensemble de votre dossier, nous ne pouvons donner suite à votre candidature. Cependant, nous conserverons votre curriculum vitae pour une période de six mois dans l'éventualité où nous aurions d'autres postes à combler au sein de notre entreprise.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à *Fleur d'Éden* et nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Florence Deschamps

Florence Deschamps
Directrice





Montréal, le 30 mars 2009

Monsieur Mathieu Plante
444, boul. du Paradis
Fleurie Ville (Québec)
A1A 1A1

Monsieur Plante,

Il nous fait plaisir de vous annoncer que votre candidature pour le poste de conseiller-vendeur a été retenue. Nous sommes heureux de vous compter parmi les membres de notre équipe et sommes convaincus que vous contribuerez à l'essor de notre entreprise.

Vous débuterez votre emploi le lundi 10 avril prochain. Votre taux horaire sera de 10,00 \$ et vous aurez droit à une réduction de 15 % sur tous nos produits. Votre superviseur sera monsieur Stéphane Després, gérant du département des fleurs vivaces et annuelles.

Je vous accueillerai le lundi 10 avril prochain à 8 h à mon bureau afin de passer en revue tous les éléments essentiels à votre accueil et intégration au sein de notre équipe.

Florence Deschamps

Florence Deschamps
Directrice



9- Accueil et intégration

Une fois l'embauche complétée, vous devez effectuer l'accueil et l'intégration de votre nouvel employé. Voici les points qui devraient être couverts lors du processus d'accueil et d'intégration :

- ❖ La mission de l'entreprise;
- ❖ Les politiques de gestion;
- ❖ Le poste de travail du nouvel employé;
- ❖ L'équipe et les ressources;
- ❖ Les règles de santé et sécurité;
- ❖ Les critères au niveau de la qualité;
- ❖ Les attentes de productivité.

Il est donc très important que soient présentés au nouvel employé un bref historique de l'entreprise, sa mission, sa vision, ses objectifs organisationnels ainsi que l'organigramme de l'entreprise pour qu'il puisse bien se situer à l'intérieur de celui-ci.

Par la suite, vous pouvez lui remettre toutes les politiques écrites de l'entreprise tels le manuel de l'employé, la politique contre le harcèlement psychologique, la politique de santé et sécurité, etc.

Également, vous devez lui remettre sa description de poste pour qu'il sache quelles sont exactement ses tâches et responsabilités. Par ailleurs, vous pouvez lui communiquer au même moment, quelles sont vos attentes vis-à-vis son travail et répondre à ses questions.

De plus, vous devez le présenter aux autres employés de l'entreprise (propriétaires, directeurs, supérieurs, collègues, etc.) et lui présenter son environnement de travail. Il est important de ne pas oublier de préparer et de lui remettre l'équipement dont il aura besoin pour travailler, comme par exemple, son uniforme, ses outils, etc.



Autre fait à noter, l'intégration d'un employé ne se fait pas seulement lors de la première journée de travail. En effet, il importe de bien encadrer l'employé et de prévoir un plan d'entraînement qui favorisera son apprentissage. Pour ce faire, il faut donc :

- ❖ Informer l'employé sur la finalité du poste, les étapes à suivre, etc.;
- ❖ Montrer à l'employé comment exécuter les tâches;
- ❖ Faire exécuter les tâches par l'employé;
- ❖ Assurer le suivi de l'employé.

Après une période de probation, il est important de s'assurer du transfert des apprentissages de l'employé et de lui donner une rétroaction sur ses points forts et ses points à améliorer. Également, vous pouvez alors vous informer sur la satisfaction du nouvel employé à l'égard de son accueil et intégration pour vous permettre d'y apporter des améliorations s'il y a lieu.

Lorsqu'une entreprise se donne la peine d'effectuer un processus d'accueil et d'intégration pour chacun de ses nouveaux employés, elle en retire généralement plusieurs bénéfices, comme par exemple :

- ❖ Diminution du niveau de stress du nouvel employé;
- ❖ Adaptation et intégration plus rapide du nouvel employé;
- ❖ Engagement plus grand de l'employé envers l'entreprise;
- ❖ Augmentation de la rétention de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise.

En résumé, l'accueil et l'intégration permet de :

- ❖ Faciliter l'intégration socioprofessionnelle de l'employé;
- ❖ Répondre aux interrogations de l'employé;
- ❖ Amener l'employé à devenir autonome;
- ❖ S'assurer que l'employé connaisse bien l'entreprise, ses valeurs, sa culture, ses règles et politiques, etc.

Bref, plus le processus d'accueil et d'intégration d'un employé est réalisé de façon structurée et efficace, plus l'employé atteindra un niveau de performance satisfaisant.

