



# **BOÎTE À OUTILS POUR LES EMPLOYEURS**

Vous aider à faire passer votre recherche au niveau  
supérieur

# Qui sommes-nous

Ignite est fière de diriger la croissance du développement économique intégré grâce à diverses initiatives qui créent un environnement pour notre

## Qui servons-nous?

### **NOUVEAUX ARRIVANTS**

Intégration dans les régions de la capitale et de la vallée de l'Ouest.

### **ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX**

Retenir les étudiants en région pour la réussite commerciale et professionnelle

### **TRAVAILLEURS QUALIFIÉS**

Aider les propriétaires d'entreprises locales à accéder à des talents hautement qualifiés grâce à des initiatives d'emploi et de perfectionnement de la main-d'œuvre visant à aider les nouveaux arrivants qualifiés à chercher des emplois appropriés.

**Le saviez-vous? Nous conservons une liste d'emplois actifs avec des offres d'emploi à jour**



# RESSOURCES POUR L'EMBAUCHE D'EXCELLENTS CANDIDATS ET CANDIDATES

Le présent document décrit un processus en dix étapes qui vous aidera à trouver et à embaucher des employés qualifiés et fiables. Élaborées en collaboration avec des partenaires communautaires, les étapes reposent sur des recherches secondaires portant sur les pratiques exemplaires actuelles. Des outils et des ressources sont inclus pour orienter vos démarches.

## APERÇU DES DIX ÉTAPES DE RECHERCHE DE CANDIDATES ET CANDIDATS

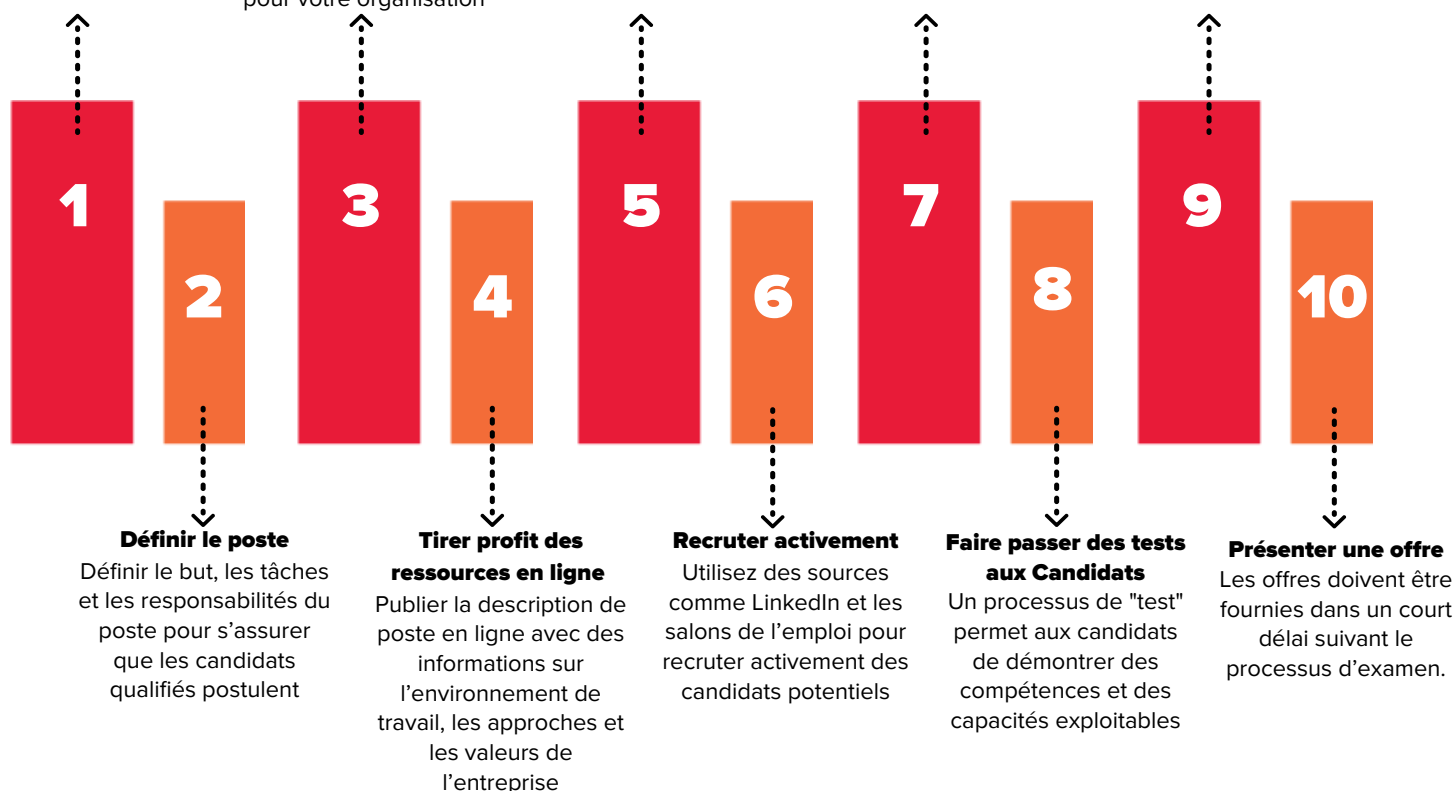
**Élaboration d'une stratégie d'embauche**  
Énumérer les principaux membres de l'équipe de recrutement, les délais et les principales méthodes pour attirer les meilleurs talents

**Assurer un réseautage efficace**  
Le bouche-à-oreille demeure une bonne stratégie d'embauche, car les employés actuels peuvent parler des avantages de travailler pour votre organisation

**Cibler des sites d'emplois précis**  
Identifier les sites d'emploi pertinents pour attirer le candidat le plus qualifié pour le poste

**Mener des entrevues**  
Les entrevues doivent être dynamiques et permettre aux candidats de partager comment ils bénéficieront et ajouteront de la valeur à l'entreprise.

**Passer en revue les Candidats**  
Le processus d'examen vous permet d'examiner dans quelle mesure un candidat correspond aux paramètres initiaux du poste.





# ÉTAPE 1 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'EMBAUCHE

L'élaboration d'une stratégie d'embauche est une étape essentielle à l'harmonisation de votre processus d'emploi avec les valeurs et objectifs généraux de votre organisation. Cette stratégie permettra de structurer les complexités de l'embauche, de l'orientation et de la formation, d'économiser temps et argent et aussi de vous éviter de la frustration.

Il peut être difficile et risqué d'embaucher un employé; la plupart des employeurs savent bien que l'embauche d'un employé qui ne fait pas l'affaire peut coûter cher. Parallèlement, le recrutement peut aussi s'avérer une occasion sans pareil d'accueillir des employés qui apportent de nouvelles compétences, perspectives et expériences. Une stratégie bien conçue contribuera à trouver le juste équilibre entre les risques et les possibilités.

## Qu'est-ce qu'une stratégie d'embauche?

Une stratégie d'embauche est un plan écrit structuré qui présente les objectifs d'embauche d'une organisation ainsi que les étapes que suivra cette dernière pour trouver et embaucher de nouveaux employés. La stratégie devrait aussi préciser qui participera au recrutement, l'échéancier général de l'embauche, les méthodes de promotion et les principales méthodes à utiliser pour attirer des personnes de talent. Vous et votre équipe pourrez vous servir du plan pour mener les différentes recherches d'employés de façon cohérente et systématique.

Il y a plusieurs étapes clés à mettre en place pour élaborer une stratégie d'embauche efficace :

### 1. Déterminez les besoins et les lacunes de votre organisation:

repérez les compétences qui sont absentes dans votre entreprise. Pensez aux forces stratégiques qu'un nouvel employé pourrait apporter pour aider à combler ces lacunes. Songez également à la mesure dans laquelle vos effectifs sont représentatifs de la diversité dans votre collectivité et votre industrie. Les entreprises dont l'équipe de direction et les effectifs sont diversifiés ont un meilleur rendement que celles qui le sont moins.<sup>1</sup>

### 2. Évaluez les structures organisationnelles en place:

1. prenez le temps d'analyser la structure actuelle de l'entreprise ainsi que la culture qui y règne. Évaluez les besoins et objectifs actuels de l'entreprise d'un point de vue général. Cette tâche vous donnera un aperçu des réussites actuelles de l'entreprise et aidera à déterminer ce à quoi elle aspire à long terme. Voici quelques questions importantes à poser :

- Qui occupe un poste de direction? Quel est leur style de direction?
- Y a-t-il des lacunes à l'échelon de la direction qui ne peuvent être comblées à l'interne?
- L'équipe de direction reflète-t-elle la diversité de la collectivité où œuvre l'entreprise?
- Combien d'employés changeront de poste (promotion, départ à la retraite, réorganisation) au cours des 12 prochains mois?

[1] "Diversity Wins: How Inclusion Matters," McKinsey and Co., 2019

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>



# ÉTAPE 1 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'EMBAUCHE

## 3. Créez un plan d'embauche:

le plan d'embauche devrait présenter des renseignements précis sur chaque poste à pourvoir. L'entreprise devrait peser les facteurs suivants :

- La vision stratégique, les objectifs et les valeurs de l'entreprise, y compris les objectifs en matière de diversité et d'inclusion
- Les revenus actuels, les projections de revenus et le financement nécessaire pour chaque nouvel employé
- Le nombre de candidats qui seront embauchés
- Les étapes du processus et un échéancier correspondant
- Les membres du comité d'embauche et leurs différents rôles
- Le rôle de chaque nouvel employé

## 4. Rédigez une description de poste et un avis de poste vacant accrocheurs:

la description de poste définit les détails du poste, tandis que l'avis de poste vacant incite les candidats à postuler. Faites qu'il soit facile pour les candidats de s'imaginer dans le poste en énonçant des rôles et des responsabilités détaillés. Veillez à mettre en évidence les compétences et les qualités indispensables. Gardez à l'esprit que les avis de postes vacants qui font preuve d'originalité sauront aussi attirer les candidats. Pour attirer des candidats de grande diversité, ajoutez un énoncé qui présente clairement les valeurs de votre organisation et son engagement à l'égard de l'inclusion

## 5. Cernez les meilleurs endroits où trouver et attirer des candidats:

le marché du travail d'aujourd'hui dépend toujours des recommandations et du bouche-à-oreille, mais les sites d'emplois en ligne sont une ressource clé pour attirer les meilleurs candidats. Assurez-vous de publier l'avis de poste vacant à tous les endroits où votre poste et votre industrie auront un maximum de visibilité. Pour attirer un groupe diversifié de chercheurs d'emploi, pensez à afficher votre avis de poste vacant à des endroits où des candidats de groupes divers pourront le voir.

## 6. Servez-vous de la stratégie d'embauche pour orienter votre prochain processus d'embauche.





# ÉTAPE 1 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'EMBAUCHE

## Exercice : Premières étapes

Réfléchissez aux deux séries de questions qui suivent lorsque vous élaborerez votre stratégie d'embauche. Vos réponses vous aideront à comprendre ce qu'un nouvel employé pourrait apporter à votre entreprise.

### 1. Dressez une liste des lacunes dans votre organisation.

Déterminez les compétences additionnelles qui pourraient profiter à votre organisation. Essayez d'analyser en profondeur l'incidence de ces lacunes sur la productivité et l'efficacité au travail. Ajoutez les objectifs et les valeurs de votre organisation. Comment pouvez-vous vous assurer que votre processus d'embauche intègre ces priorités?

### 2. Dressez les grandes lignes de la structure organisationnelle de votre entreprise.

Qui occupe actuellement les postes de direction? Quels employés en poste pourraient assumer des responsabilités de direction accrues dans votre organisation? Quelle incidence l'embauche d'un nouvel employé aura-t-elle sur la structure organisationnelle générale de votre entreprise?

# ÉTAPE 2 : DÉFINIR LE POSTE

Après avoir élaboré une stratégie d'embauche, votre entreprise doit clairement définir la nature du poste en question et les tâches et responsabilités que le nouvel employé sera appelé à remplir. En définissant clairement le poste, l'entreprise s'assure :

1. de bien comprendre le rôle que jouera le nouvel employé;
2. d'adopter une démarche ciblée qui saura attirer des candidats qualifiés et les inciter à postuler.

Voici quelques caractéristiques clés à analyser au moment de définir un poste :

- Temps plein ou temps partiel
- Emplacement
- Principales responsabilités au quotidien
- Compétences obligatoires
- Expérience ou études requises, s'il y a lieu
- Exigences linguistiques
- Heures de travail
- Paie ou dossier de rémunération
- Avantages sociaux

Lorsque vous énumérez les compétences et l'expérience demandées, songez aux aspects que vous jugez les plus importants. De nombreux employeurs créent une matrice ou une échelle d'évaluation avant d'analyser les candidatures pour faciliter l'évaluation et la comparaison des candidats de façon objective. Vous pourriez choisir, dans le cadre de votre évaluation, d'accorder une pondération plus importante à certains types de compétences ou d'expérience qu'à d'autres. À titre d'exemple, vous pourriez décider d'accorder plus de points aux candidats qui ont une expérience de travail qu'à ceux qui ont fait des études dans un domaine particulier (ou vice versa).



# ÉTAPE 3 : ASSURER UN RÉSEAUTAGE EFFICACE

Le réseautage est une étape importante, à la fois pour les candidats et pour les entreprises. Les candidats peuvent tirer profit de possibilités de réseautage pour tisser des liens avec des gens qui pourraient les aider à décrocher un nouvel emploi. Lorsqu'ils prennent contact en personne ou en ligne, les candidats ont l'occasion de mettre en lumière leurs compétences et ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise.

De même, les entreprises peuvent faire appel au réseautage pour les aider à embaucher des candidats fiables. Le recrutement actif en continu permet aux entreprises de trouver des candidats qui apporteraient une valeur ajoutée à leur organisation. Les dirigeants efficaces mettront à profit leur réseau de connaissances personnelles pour dénicher des candidats qui, l'espèrent-ils, cadreront très bien avec leur organisation.

Les entreprises devraient aussi songer à communiquer avec les dirigeants communautaires, les établissements d'enseignement et les organisations de leur région, car ces groupes peuvent conseiller les employeurs qui font du recrutement et aider les chercheurs d'emploi locaux à approfondir leurs compétences en vue de postuler pour un emploi. Les programmes de stages ou d'alternance travail-études peuvent aussi contribuer au recrutement d'employés sur un marché de travail concurrentiel.

## Méthodes de réseautage clés pour les entreprises

- Les recommandations et le bouche-à-oreille demeurent de bonnes stratégies d'embauche, car les employés en poste peuvent vanter les avantages de travailler pour votre organisation.
- Assurez une présence dynamique, attrayante et avant-gardiste sur les médias sociaux.
- Organisez des activités qui intéresseraient des candidats, dont des séances d'information, des conférences ou des présentations.
- Entretenez-vous avec des employés éventuels à des salons professionnels ou à d'autres activités de l'industrie.
- Adoptez un plan de responsabilité sociale et encouragez les employés de l'entreprise à faire du bénévolat dans leur localité.
- Assistez aux salons professionnels locaux organisés par des conseils d'entreprises ou des établissements d'enseignement postsecondaires.

Ces approches permettent aux entreprises de voir le réseautage comme un objectif organisationnel collectif et continu plutôt que comme une activité individuelle.



# ÉTAPE 4 : TIRER PROFIT DES RESSOURCES EN LIGNE

Les entreprises ont accès à toute une foule de ressources en ligne ciblant précisément l'embauche de candidats qualifiés, ainsi qu'à une série de sites d'emplois en ligne. L'employeur dispose donc de plusieurs méthodes pour bien cibler son processus d'embauche :

- Déterminer les sites d'emplois en ligne pertinents.
- Créer un site Web accrocheur qui met en valeur le milieu, les valeurs et l'approche de l'entreprise.
- Se tailler une présence active sur les médias sociaux.
- Répondre sans délai aux courriels et demandes d'information au sujet du poste.

Il est essentiel de pouvoir vendre votre organisation et l'emploi aux candidats qualifiés. Les ressources en ligne permettent aux entreprises d'afficher leurs avis de postes vacants, mais leur permettent tout autant de présenter les attraits de leurs milieux de travail, leurs réussites et l'engagement dont font preuve leurs employés.

Lorsqu'il faut remplacer un employé, savoir miser à bon escient sur les ressources en ligne peut aider à réduire les coûts d'embauche en créant un processus accessible, rationalisé et plus efficace pour les candidats éventuels.

# ÉTAPE 5 : CIBLER DES SITES D'EMPLOIS PRÉCIS

Une autre méthode utile pour attirer des candidats fiables, c'est de cibler des sites d'emplois précis. De nombreuses municipalités, industries et professions gèrent leur propre site d'emplois, qui sont faciles d'accès en ligne. Les associations de l'industrie, dont les sciences et les technologies, le secteur de l'éducation, l'ingénierie, la vente au détail et le secteur des services, ont toutes des sites d'emplois qui s'adressent précisément aux candidats du domaine. En ciblant des sites d'emplois particuliers, vous pourrez communiquer avec des candidats qui ont les compétences et l'expérience que vous recherchez.

Les employeurs devraient fixer un budget pour l'affichage du poste à pourvoir. L'affichage est gratuit sur bon nombre de sites d'emplois, mais il pourrait arriver qu'un site d'emplois payant ou exigeant des frais d'adhésion soit fréquenté par un nombre important de candidats qualifiés. Dans le cadre de son processus de planification, l'employeur devrait se renseigner quant aux exigences à respecter pour l'affichage, au coût et au rayonnement potentiel des sites d'emplois cernés.

# ÉTAPE 6 : RECRUTER ACTIVEMENT

De nombreux employeurs ne se limitent pas aux sites d'emplois; ils ont recours à d'autres ressources pour communiquer directement avec des candidats éventuels. Les entreprises mettent à profit diverses méthodes pour le recrutement actif de candidats pour leurs postes vacants ou nouvellement créés :

- Contact direct avec les candidats qui leur sont recommandés;
- Plateformes professionnelles en ligne comme LinkedIn;
- Plateformes de médias sociaux et salons professionnels virtuels et en présentiel;
- Salons de l'emploi dans les établissements d'enseignement postsecondaires;
- Agences de pigistes ou de placement temporaire pour faire l'essai de nouveaux employés à temps plein éventuels.

Grâce à ces stratégies, les entreprises peuvent maximiser leur capacité à attirer des candidats prometteurs dont les compétences et l'expérience correspondent aux exigences du poste à pourvoir.

# ÉTAPE 7 : MENER DES ENTREVUES

Les entrevues sont un volet crucial du processus d'embauche; elles permettent d'évaluer si un candidat répond bien aux exigences d'un poste. Qu'elle ait lieu en mode virtuel ou en personne, l'entrevue permet à l'employeur de tenir une conversation avec un candidat pour parler plus en profondeur du poste et de l'entreprise, et permet du même coup au candidat de présenter plus de renseignements sur ses compétences et ses aptitudes. Les entreprises peuvent approfondir les détails figurant dans le curriculum vitae et analyser la façon dont se comporte un candidat dans un contexte social. C'est aussi une occasion, pour l'employeur comme pour l'employé, d'en apprendre davantage sur les valeurs et les attentes de l'autre.

L'employeur devrait choisir les candidats à convoquer en entrevue à partir d'un bassin de candidats passés au peigne fin et dont les compétences, l'expérience et les aptitudes cadrent plutôt bien avec la description de poste. L'entrevue devrait être structurée pour permettre au candidat de présenter comment il entend contribuer à l'entreprise et ce qu'il peut y apporter.

**La page suivante décrira certaines des meilleures pratiques à suivre.**

# ÉTAPE 7 : MENER DES ENTREVUES

## Quelques pratiques exemplaires pour la réalisation d'une entrevue

- En vous servant de l'avis de poste vacant comme guide, préparez les questions d'entrevue, les questions à poser aux références et l'échelle d'évaluation avant d'examiner le curriculum vitæ des candidats. Cette démarche contribue à éliminer les partis pris, à assurer l'uniformité et à mettre l'accent sur les compétences et l'expérience demandées.
- Informez le candidat des détails de l'entrevue à l'avance (p. ex. le lieu, la durée, les tests et activités qui sont prévus, et qui mènera l'entrevue).
- Préparez-vous aux entrevues, et prévoyez tout le matériel dont auront besoin les intervieweurs et les candidats.
- Permettez au candidat de prendre connaissance des questions avant l'entrevue pour qu'il puisse y réfléchir et donner ses meilleures réponses.
- Adressez-vous directement au candidat, à la fois au début de l'entrevue et tout au long de la conversation.
- Écoutez attentivement les réponses du candidat et demandez des précisions, au besoin.
- Posez des questions ouvertes qui permettent au candidat de parler de façon générale et comme s'il s'agissait d'une conversation normale.
- Évitez les questions illégales ou non pertinentes (p. ex. les questions sur les convictions politiques ou religieuses, la situation de famille ou l'état matrimonial, ou l'âge).
- Montrez votre respect du candidat et de son emploi du temps en commençant l'entrevue et en y mettant un terme à l'heure.



# ÉTAPE 8 : FAIRE PASSER DES TESTS AUX CANDIDATS

Cette étape consiste à donner aux candidats des tests ou des tâches à exécuter pour démontrer ses compétences et aptitudes. Le travail à accomplir comporte généralement des tâches courantes que l'employé aurait à exécuter au quotidien dans son travail. Pendant que la candidate ou le candidat exécute les tâches demandées, l'employeur peut évaluer ses compétences sans s'en tenir exclusivement à la description fournie dans le curriculum vitæ. Les procédures à suivre pour les tests varient d'une industrie et d'une organisation à l'autre. Avant de choisir d'imposer des tâches aux candidats avant l'embauche, renseignez-vous sur ce que font couramment les autres organisations de votre domaine. Vous pourriez y trouver des exemples ou des trucs qui vous permettront de gagner du temps et d'améliorer la qualité de votre évaluation.

# ÉTAPE 9 : PASSER EN REVUE LES CANDIDATS

Pendant le processus d'évaluation, le gestionnaire ou le comité chargé de l'embauche évalue la mesure dans laquelle les compétences et l'expérience des candidats cadrent avec les exigences du poste. Cet examen devrait avoir lieu aussitôt que possible après l'étape des entrevues, pour que celles-ci soient encore toutes fraîches dans l'esprit des membres du comité. Cette étape du processus permet aux responsables de l'entreprise de peser tous les facteurs et de prendre les décisions d'embauche les plus éclairées qui soient. De nombreux facteurs peuvent être analysés dans l'examen après l'entrevue, dont les suivants:

- Études et formation
- Expérience de travail
- Qualités ou potentiel de leadership
- Aptitudes de communication
- Aptitudes de raisonnement critique
- Attitude, profil adapté au poste et motivation
- Qualité des références.

Les références sont un moyen fort efficace de confirmer l'exactitude des compétences, des antécédents de travail et du caractère des candidats. Pendant que vous préparez les questions d'entrevue, établissez une série de questions à poser à toutes les personnes citées comme référence des candidats. Les organisations devraient insister auprès des références que leurs réponses sont confidentielles et seront traitées selon les règles appropriées. Veillez à ce que l'information fournie par une référence ne serve qu'à évaluer, d'un œil critique, les qualités d'un candidat en prévision de l'embauche.

Il faut tenir des notes exhaustives sur l'entrevue et le processus d'évaluation pour pouvoir s'y reporter à un moment futur (p. ex. pendant un entretien de courtoisie avec un candidat qui n'aurait pas été retenu ou une contestation judiciaire).



# ÉTAPE 10 : PRÉSENTER UNE OFFRE

Il faut présenter une offre au candidat choisi aussitôt que possible après l'étape de revue. L'offre doit être détaillée et bien structurée pour inciter le candidat à accepter le poste. Elle devrait par ailleurs inclure les caractéristiques essentielles du poste, y compris le salaire ou le taux horaire à l'embauche, les avantages sociaux, le titre du poste et la date d'entrée en fonction.

Les entreprises peuvent épargner temps et ressources en uniformisant le processus d'offre d'emploi, notamment en créant des scénarios ou des modèles qui peuvent être utilisés dans de nombreux cas.

Il est généralement préférable de présenter l'offre par téléphone (suivi d'une lettre d'offre officielle) plutôt que de se limiter à la lettre d'offre, puisque l'appel téléphonique est perçu comme un mode de communication plus personnel et donne à l'employeur l'occasion de répondre à toute autre question que pourrait avoir le candidat. Si vous choisissez de faire une offre uniquement par la poste ou par courrier électronique, assurez-vous que le modèle est clair, facile à comprendre et qu'il emploie un langage professionnel et agréable.





**POUR PLUS  
D'INFORMATIONS S'IL VOUS  
PLÂT CONTACTEZ-NOUS**

[myignite.ca/growth-workforce](https://myignite.ca/growth-workforce)

[workforce@myignite.ca](mailto:workforce@myignite.ca)