



Résumé GRH - Intra - Résumé Gestion des ressources humaines

Gestion des ressources humaines (HEC Montréal)

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SÉANCE 1 : INTRODUCTION

Définition de la GRH :

Ensemble d'activités interdépendantes visant à **attirer, retenir, développer, motiver, mobiliser et maintenir des relations harmonieuses** afin d'assurer la performance de l'entreprise, le mieux-être des individus et la conformité aux lois

Elle doit être cohérente avec son contexte :

L'environnement externe :

- Économique
- Technologique
- Politico-légal
- Démographique
- Socioculturel
- Naturel

L'environnement interne :

GRH doit tenir compte des facteurs liés à l'organisation :

- Structure et organisation du travail
- Mission, vision, culture d'entreprise (valeurs) & objectifs d'affaire
- Technologies utilisées
- Style de leadership des cadres

GRH doit tenir compte des facteurs liés aux employés :

- Portrait des effectifs (âge, nombre, ancienneté, sexe, scolarité, état de santé, etc.)
- Présence d'un syndicat
- Aspirations des employés
- Climat de travail (taux d'absentéisme, taux de roulement, nombre de griefs, grève, etc.)

Chaîne de valeur ajoutée :

Les employés d'une organisation produisent de la valeur de deux manières : (1) grâce à leurs compétences et (2) grâce à la mise en place d'une combinaison particulière d'activités RH les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Ainsi, comme le montre le « modèle de l'escalier », la GRH se trouve au cœur de la production de valeur. Suivant cette chaîne causale, un ensemble logique d'activités RH favorise chez les employés des attitudes et des comportements précis (résultats RH) qui exercent un effet

positif sur la qualité des produits et services (résultats organisationnels), ce qui assure la pérennité de l'organisation (succès).

Pratiques RH

Méthode mise en action par un gestionnaire lorsqu'il s'approprie la gestion de ses employés (féliciter après un dossier délicat)

Politiques RH

Règle formel qu'une organisation place afin d'encadrer la gestion des ressources humaines (exiger une formation des employés)

Résultats RH

- **Attitudes** : désir de se joindre à l'organisation, satisfaction au travail, sentiment de compétence, d'efficacité & de réalisation de soi
- **Comportements** : présence au travail, rester en poste ou à l'emploi de l'organisation, performance au travail, comportements de mobilisation

Définition de la mobilisation :

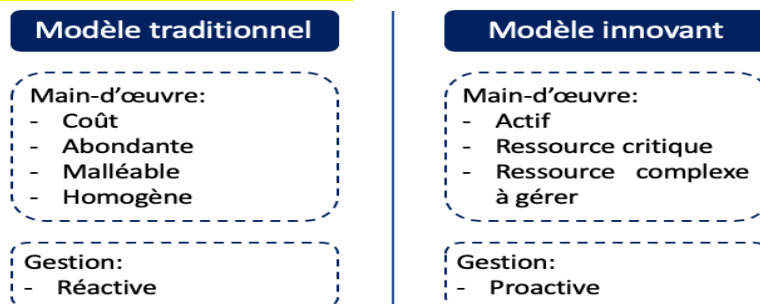
Une masse critique d'employés qui répond/dépasse les exigences, coopère et s'entraide, s'implique dans la vie interne de l'entreprise, adhère aux changements, s'engage activement dans la pérennité de l'organisation.

4 leviers de l'organisation influençant la mobilisation :

- **Pratiques de GRH** : la façon de mettre en application, de s'approprier les mesures de GRH d'un gestionnaire (rémunération, dotation, formation)
- **Mission, vision, valeur & objectif** : offrir un service qui poussera l'employé à plus
- **Organisation du travail** : par exemple : semi-autonome = donner un certain pouvoir aux employés afin qu'ils décident de certains aspects de leur propre travail : heures début-fin de travail
- **Style de leadership des cadres** : comment un gestionnaire explique la mission et délègue des tâches

=> Induit : confiance, soutien, justice, reconnaissance, pouvoir d'agir

Types de modèles de GRH :



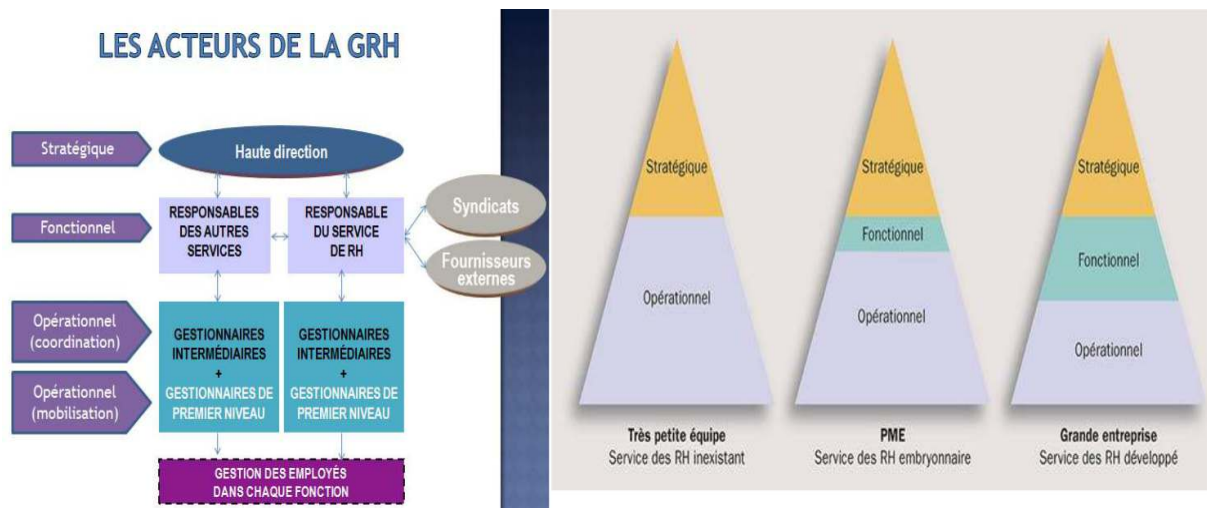
Types de problèmes (employés)/difficulté (gestionnaire) :

- **Individuel** : insatisfaction d'un employé/manque de soutien
- **Groupe (équipe)** : moral bas d'une équipe/manque d'autonomie
- **Organisationnel** : climat de démobilisation/surcharge de travail

Acteurs de la GRH :

Gestionnaire de premier niveau : rôle de **mobilisation**, responsable des opérations. Ils sont concrètement en contact avec les clients, les produits et l'équipement. La réalisation de leurs objectifs reposant beaucoup sur leurs équipes, ils doivent s'impliquer dans la gestion des RH (planification, formation, mobilisation)

Gestionnaire intermédiaire : rôle de **coordination**, aucune responsabilité directe d'une équipe de travail. Ils sont le lien entre la haute direction et les gestionnaires de premier niveau. Leur rôle est de s'assurer que la philosophie de la haute direction se répercute sur le travail des équipes de travail



Les acteurs internes

- **Les employés** sont ceux qui assument les responsabilités et qui effectuent les tâches afin d'atteindre les objectifs organisationnels.
- **La haute direction** détermine entre autres la mission, la vision et les objectifs organisationnels.
- **Les cadres de premier niveau** s'assurent que les employés remplissent leur rôle en effectuant leurs tâches afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Ils gèrent les ressources humaines avec les outils conçus par le service des RH.
- **Les syndicats** représentent les employés dans l'établissement des conditions de travail de ces derniers.
- **Les professionnels des ressources humaines** développent les outils qui permettront aux gestionnaires de bien gérer leurs employés et de les accompagner.

Les éléments du modèle de prise de décision du gestionnaire

- > Les outils RH accessibles
- > Ses compétences
- > Le rôle des autres acteurs
- > Le soutien des services RH
- > Son rôle et ses responsabilités
- > Les erreurs et pièges à éviter

SÉANCE 2 : GÉRER DANS LE RESPECT DES DROITS INDIVIDUELS

> 94% de la main-d'œuvre au Québec est régit par le **provincial**, 6 % **fédéral**

Activités des entreprises de compétence fédérale

- **Rapports avec les autres pays** (liaisons aériennes, transport par voie aérienne/maritime, radio/télédiffusion, téléphoniques/graphiques et par câble)
- **Liens interprovinciaux** (transport routier et ferroviaire entre les provinces)
- **Intérêt national** (énergie nucléaire, défense nationale, monnaie, banques)

Loi d'ordre public

Une loi d'ordre public est une loi d'intérêt général dont les dispositions sont obligatoires et s'imposent aux parties en déterminant une norme absolue ou un minimum. Par exemple, la *Loi sur les normes du travail* est une loi d'ordre public (LNT, art. 93)

Les types de loi

Lois visant à assurer la protection de droit fondamentaux

- **Charte des droits et libertés de la personne** : droits et libertés fondamentaux, lois antidiscriminatoires dans le domaine du travail, égalité en emploi, mesures d'accommodements non excessives
- **Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics** : cadre d'accès à l'égalité visant les groupe discriminés (minorités visibles)
- **Loi sur l'équité salariale** : corrige les écarts salariaux dus à la discrimination fondée sur le sexe (obligatoire 10 employés +)
- **Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé** : protège et fournit les règles quant à la détention et l'utilisation des renseignements privés
- **Charte de la langue française** : protège la langue française en milieu de travail (obligatoire 50 + employés)

Lois fixant le cadre juridique du contrat et les conditions minimales de travail

- **Code civil du Québec** : régit les rapports de nature privé
- **Loi sur les normes du travail** : fixe les normes minimales de travail et les recours en cas de non-respect
- **Loi sur la fête nationale** : détermine que le 24 juin est un jour férié et chômé
- **Code canadien du travail**

Loi encadrant les rapports collectifs

- **Code du travail** : encadre les rapports collectifs de travail (**convention collective**)

Lois visant à assurer la qualification de la main-d'œuvre

- **Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre**
- **Code des professions**
- **Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre**

Lois visant à assurer l'intégrité physique et psychologique du travailleur

- **Charte des droits et libertés de la personne**
- **Code civil du Québec**
- **Loi sur les normes du travail**
- **Loi sur la santé et la sécurité du travail** : vise l'élimination à la source des dangers à la santé, sécurité et l'intégrité au travail
- **Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles** : établit les droits aux indemnités, assistance médicale et réadaptation des victimes

Charte des droits et libertés de la personne :

- **Discrimination directe** : Acte ou traitement inégal et préjudiciable imposé à une personne ou à un groupe, sur la base d'un critère de distinction illicite
- **Discrimination indirecte** : Règle ou pratique en apparence neutre qui s'applique également mais qui exclut ou désavantage de façon significative les membres d'un groupe visé

Contrat de travail

Rédigé dans le respect des lois du travail : Code civil du Québec, loi sur les normes du travail, loi sur fête internationale.

- **Contrat (verbal ou écrit)** passé entre une personne qui s'engage à mettre son travail à la disposition d'une autre sous la supervision de laquelle elle se place, moyennant rémunération (syndiqué ou non).
- **Établie les obligations des employeurs/gestionnaire :**
 - Permettre l'exécution de la prestation de travail et la rémunérer
 - Protéger la santé et la sécurité des salariés
 - Préserver la dignité des salariées
- **Les obligations des employés :**
 - Effectuer le travail sous la direction et le contrôle de l'employeur
 - Agir avec prudence et diligence
 - Respecter le devoir de réserve
 - Faire preuve de loyauté

Commission des normes de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)

Elle a pour mission d'assurer les **normes du travail**, l'**équité salariale**, la **santé** et la **sécurité**

Types de ruptures

- **Démission** : rupture voulue par le salarié (obligation de donner un délai)
- **Congédiement** : rupture à l'initiative de l'employeur en raison d'une faute disciplinaire ou administrative de la part du salarié
- **Licenciement individuel/collectif** : lié à facteurs économiques/réorganisation administrative + indemnité
- **Accord** : entre les parties
- **Mise à pied** : lié à des facteurs économiques, temporaire, aucune indemnité

Conditions de rupture

Préavis : pour mettre fin à la relation de travail (ou pour une mise à pied de plus de 6 mois), l'employeur doit donner un avis écrit au salarié. Un préavis est nécessaire si le salarié :

- A trois mois et plus de service
- N'a pas commis de faute grave
- Pas licencié en raison de cas de force majeure
- N'ait pas signé de contrat à durée déterminée sur le point d'expirer

Différence entre un salarié et un travailleur autonome

Tableau 2.2 La distinction entre le travailleur salarié et le travailleur autonome

Contrat de travail (rapports entre employeur et employé)	Contrat d'entreprise ou de service (rapports entre donneur d'ouvrage et entrepreneur indépendant ou travailleur autonome)
L'employeur dirige le travail, d'où la présence d'un lien de subordination*.	Il n'existe pas de lien de subordination juridique entre le donneur d'ouvrage (le client) et l'entrepreneur (le consultant). Au contraire, l'entrepreneur dispose d'autonomie et conserve la maîtrise de son travail.
Le salarié effectue personnellement sa prestation de travail.	En raison de l'indépendance fondée sur la maîtrise de compétences, l'entrepreneur est libre d'accomplir son travail comme il l'entend. Il peut donc s'entourer de personnes pour réaliser l'ouvrage ou le service.
L'employeur assume en général la responsabilité des erreurs commises par son employé.	L'entrepreneur répond de toutes ses erreurs à l'égard du donneur d'ouvrage.
Les instruments de travail sont en général fournis par l'employeur.	L'entrepreneur a la propriété des outils.
La rémunération est fixe ou déterminée (salaire).	L'entrepreneur réalise des bénéfices, mais il endosse parfois aussi des pertes (honoraires).

*Ce critère est de loin le plus important.

SÉANCE 3 : GÉRER DANS UN MILIEU SYNDIQUÉ

Motifs de syndicalisation

Syndicalisation : donne une voix aux salariés et rééquilibre les pouvoirs. Le droit d'association est une liberté fondamentale.

Convention collective : établie des règles négociées entre les parties, vise à palier certaines formes d'instabilité.

Sentiment d'insécurité : changements, instabilité

Absence de justice dans les décisions de la direction (rémunérations, promotions)

Sentiment d'impuissance : incapacité à influencer ses conditions et son environnement de travail

Craintes du gestionnaire envers le syndicat

- > Ça engendre des coûts
- > Amène un manque de flexibilité au niveau de la gestion
- > Peut amener un climat tendu dans l'entreprise

Processus de syndicalisation

- > Regroupement d'une majorité absolue de salariés d'une unité d'accréditation
- > Requête en accréditation auprès du Tribunal administratif du travail
- > Le syndicat représente alors TOUS les salariés (membres ou non)
- > Obligation de négocier une convention collective avec diligence et bonne foi
- > Paiement de la cotisation syndicale (prélevée par l'employeur)

Rôle du gestionnaire durant la syndicalisation

Le gestionnaire NE PEUT PAS	Le gestionnaire PEUT
Proférer des menaces directes ou indirectes dans le but d'amener les salariés à adopter son point de vue.	Faire un exposé rigoureusement exact sur les faits, sans mensonges ni exagérations.
Faire des promesses de manière directe ou indirecte dans le but d'amener les salariés à adopter son point de vue.	S'adresser à la raison des personnes et non soulever leurs émotions, en évitant tout style outrancier ou pathétique.
Faire appel à son autorité pour forcer les salariés à entendre ses propos antisyndicaux.	Corriger les inexactitudes d'une propagande qui le vise ou exposer les conditions de travail dans l'entreprise.

Négociation collective : Processus de libre discussion entre un employeur et un syndicat, en vue de conclure une entente relative aux conditions de travail. La haute direction énonce le mandat de négociation et le confie à un comité de négociation (intervenants internes, gestionnaire des RH, ou externes, avocat).

Un superviseur peut être appelé à siéger à la table de négociation pour aider et conseiller le comité de négociation.

1. Négociations entre les parties patronale et syndicale
2. Recours à un conciliateur pour aider à résoudre un différend
3. Soumission du différend à un arbitre qui rendra une décision finale et exécutoire

Arrêt de travail (légaux) : grève ou lock-out

> **Lock-out** : refus de l'employeur de fournir du travail

> **Grève** : cessation concertée de travail par un groupe de salariés. Elle peut être limitée dans le temps ou illimitée

=> *Le but est de contraindre l'autre partie à accepter les conditions de travail proposées dans la négociation.*

Dispositions (Illégales)

> **Anti-briseurs de grève** : Le Code du travail interdit à l'employeur de faire appel à des travailleurs de remplacement en cas de grève ou de lock-out

> **Piquetage (informatif)** : Elle sert à vérifier les allées et venues devant l'entreprise, question qu'il n'y ait pas de briseurs de grève. Les grévistes ne peuvent toutefois pas empêcher les autres salariés, même syndiqués (mais non visés par le conflit) d'entrer au travail

La convention collective

=> *La CC a pour objet la codification des conditions de travail qui seront applicables aux salariés pour une durée donnée.*

Gestion au quotidien de la CC :

Mouvement de la main d'œuvre

- **Mutations et promotions** : pour pourvoir les postes vacants, privilégier les travailleurs déjà au service de l'entreprise. L'ancienneté s'impose comme principal critère de sélection
- **Mises à pied, rappels et supplancements** : 4 types de dispositions réglementent les compressions du personnel
 - Préavis – délai généralement en fonction de l'ancienneté
 - Critères de détermination des personnes à mettre à pied – ancienneté
 - Supplancement – possibilité de rester au service de l'entreprise tout en occupant un autre poste
 - Rappel – l'employeur ne peut pas embaucher de nouveaux salariés avant d'avoir rappelé tous les employés mis à pied

Heures supplémentaires

=> Heures travaillées en dehors des heures de travail dites normales ou régulières.

La CC dit si le gestionnaire a le droit d'imposer ou non des heures supplémentaires. L'ancienneté est le critère déterminant (offertes aux anciens, imposées aux nouveaux).

=> Les heures travaillées en plus des heures de la semaine normale de travail doivent être payées avec **une majoration de 50 % (taux et demi)** du salaire horaire habituel, sans compter les primes établies sur une base horaire comme les primes de nuit.

Clauses à la fin de la négociation ou renégociation

- **Clauses contractuelles** : Modification très rare lors de renégociation
> Procédure de règlement de griefs / Recours à l'arbitrage
- **Clauses normatives** : Souvent demandés lors de la renégociation
> Durée du travail / Congés / Mobilité et ancienneté / Sanctions disciplinaires
- **Clauses monétaires** : Renégociation + difficile
> Salaires et primes / Frais remboursés / Avantages sociaux

Griefs

Toute mécontente relative à l'interprétation ou à l'application d'une CC. Tous les griefs que les deux parties n'arriveront pas à régler entre eux devront être soumis à un arbitrage.

Arbitre de grief : tierce partie étrangère à l'entreprise, reconnue pour ses compétences et sa neutralité. Il a le pouvoir d'interpréter et d'appliquer la CC et les lois et de trancher le litige. Sa décision est finale et exécutoire. Il peut modifier ou annuler la décision de l'employeur.

> L'employeur peut aussi déposer un grief (arrêt de travail illégal, non-respect du devoir de fournir une prestation de travail normale)

Acteurs du syndicat :

1. Comité exécutif comprend un **président**, un ou des **vice-présidents**, un **secrétaire** et un **trésorier**. Ce comité est composé de salarié de l'entreprise et sont élus.
2. **Délégué syndical**. C'est un salarié élu par les autres salariés pour les représenter et les accompagner dans leurs réclamations et pour veiller au respect de la convention collective.

=> Affiliation à une centrale syndicale : représentant syndical, ils assistent les syndicats locaux.

Centrale syndicale :

1. Soutenir les salariés dans leur démarche d'obtention de l'accréditation syndicale
2. Soutenir les syndicats locaux : aide pour négocier la convention collective, régler des griefs et à la préparation et à la conduite d'une grève
3. Exercer des représentations politiques ou sociales

Les effets négatifs et positifs des syndicats :

Positifs

- Restreint arbitraire patronal
- Occasion de s'exprimer
- Investissement dans la formation et développement des compétences
- Adoption de pratiques de travail qui contribuent à la productivité

Négatifs

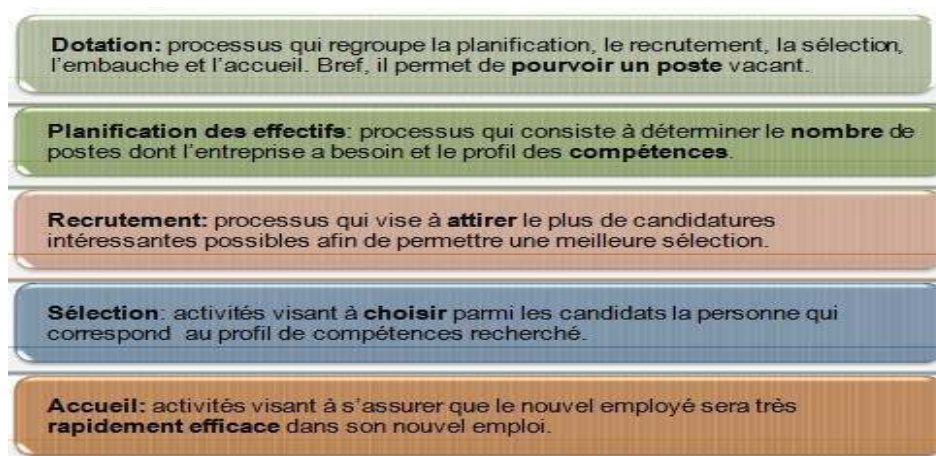
- Réduction de la flexibilité
- Peu enclin à la rémunération variable
- Réduction de la marge de manœuvre pour la dotation
- Recours moindre aux systèmes formels d'évaluation de la performance

Qui a le droit de se syndiquer ? Qui sont les plus susceptibles à le faire ?

Tous ceux qui sont salariés au sens du *Code du travail* ont le droit de se syndiquer. Les plus susceptibles de le faire sont ceux qu'on trouve dans la zone de syndicalisation, soit ceux qui ont des intérêts communs, qui ont une certaine stabilité en emploi et qui peuvent accroître leur pouvoir de négociation en se regroupant.

La thèse des droits résiduaires : prévoit que toutes les conditions de travail qui ne sont pas encadrées par la convention collective relèvent du pouvoir de l'employeur.

SÉANCE 4 : PLANIFICATION DES EFFECTIFS



Planification des besoins

Déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs en RH de l'entreprise à court, moyen terme voire à long terme.

Planification quantitative : *Vise à assurer au gestionnaire qu'il disposera de personnes en nombre suffisant, pour chaque poste, et ce au bon moment.*

Les facteurs qui agissent sur les besoins

Situation économique

Innovation technologique

Budget, stratégie d'affaires

Les facteurs qui agissent sur les disponibilités

Externe : contexte économique, démographique, l'éducation, la santé, immigrants etc.

Interne : mobilité, départs, absences, rappels et investissements.

Prévision des disponibilités en ressources humaines

Ressources humaines en poste **MOINS** départs prévus (démissions, retraites, congés, etc.)

PLUS arrivées prévues (promotions, rétrogradations, retour de congé) **ÉGAL** ressources humaines disponibles.

Écarts

Analyser **l'écart** entre les besoins et les effectifs (pénurie, surplus, ou qualitatifs)

1. Besoins actuels et besoins prévisionnels
2. Effectifs actuels et effectifs prévisionnels

En prenant en compte les facteurs internes (départ d'employés) et les facteurs externes (exemple : les lois changent) qui viennent influencer sur l'entreprise (sur les effectifs/besoins) = on veut réduire au maximum l'écart.

Plan d'action et stratégies

En cas de pénurie : recrutement externe, rappel des retraités, réorganisation, augmentation des heures de travail, délocalisation de la production, réduction de la production/offre.

En cas de surplus : mise à pied, licenciement, retraite anticipée, travail temps partiel, congé sabbatique, partage de poste.

Planification qualitative : *Vise à assurer au gestionnaire qu'il disposera de personnes possédant les compétences nécessaires pour effectuer les tâches, et ce au bon moment.*

Analyse de poste

- L'analyse consiste à recueillir de l'information sur les tâches et responsabilités liés à un poste ainsi que sur le contexte de travail (conditions physiques de travail, matériel utilisés, niveau hiérarchique)
- L'information synthétisée de cette analyse s'appelle la **description de poste**

Méthodes de collecte d'information

- Observation
- Documents déjà existants de l'entreprise
- Source secondaire (site web)
- Entrevue (avec le titulaire du poste)
- Questionnaires
- Notes prises par le titulaire du poste

Analyse des compétences requises pour le poste

Tableau 4.3 Les catégories de compétences

Compétences	Définition
Connaissances (ou savoirs)	Ensemble de l'information acquise grâce à l'activité mentale ; il s'agit de compétences plutôt théoriques.
Habiletés (ou savoir-faire)	Compétences pratiques résultant de la mise en application d'un savoir dans l'exercice de l'activité professionnelle. Les habiletés peuvent être manuelles (par exemple, la dextérité), intellectuelles (par exemple, la capacité d'analyse) ou relationnelles (par exemple, l'aptitude à communiquer par écrit).
Attitudes (ou savoir-être)	Qualités intrinsèques ou conduite personnelle appropriée à l'emploi (par exemple, l'empathie, la patience).
Autres exigences de l'emploi	Autres éléments qui sont indispensables à l'exercice d'une profession, mais qui ne relèvent ni de savoirs, ni de savoir-faire, ni de savoir-être (par exemple, l'obligation de détenir un permis de conduire ou d'appartenir à un ordre professionnel).

Outil : description des compétences

- Définir les compétences requises
- Les prioriser
- Sélectionner celles à évaluer lors de la sélection

Autres exigences requises en raison des caractéristiques ou du milieu de travail

- Avoir un permis de conduire
- Être membre d'un ordre professionnel
- Disponibilité
- Avoir 18 ans et +
- Etc.

Doivent être établies en conformité avec

- La Charte des droits et libertés de la personne
- La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics

Il est nécessaire de construire un profil réaliste et de ne pas demander plus de compétences que réellement nécessaires :

- Plus difficile de trouver des candidats
- Attentes salariales plus élevées
- Frustration de l'employé (surqualifié)

Analyse des compétences utilisées pour choisir les candidats

Critères de sélection : compétence utilisée pour départager les candidats lors de la sélection

- La compétence est-elle importante ?
- Nécessaire dès l'entrée en fonction ?
- Permet-elle d'évaluer les candidatures ?

Lois importantes pour la dotation

1. Loi sur la protection des renseignements personnels

2. Charte des droits et libertés de la personne

- 13 motifs de discrimination
- Discrimination (directe-indirecte-systémique)
- Obligation d'accommodement (= adaptation d'une norme jugée discriminatoire. Élargir une porte pour laisser passer un fauteuil roulant.)
- Exigence professionnelle justifiée

Pour qu'une norme discriminatoire devienne une exigence professionnelle justifiée (EPJ)

1. L'employeur doit démontrer qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause
2. L'employeur doit établir qu'il a adopté la norme en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail
3. L'employeur doit établir que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail

Sinon, contrainte excessive (i.e., coût de la mesure, inconvénients majeurs aux opérations ou aux autres employés).

3. Charte de la langue française

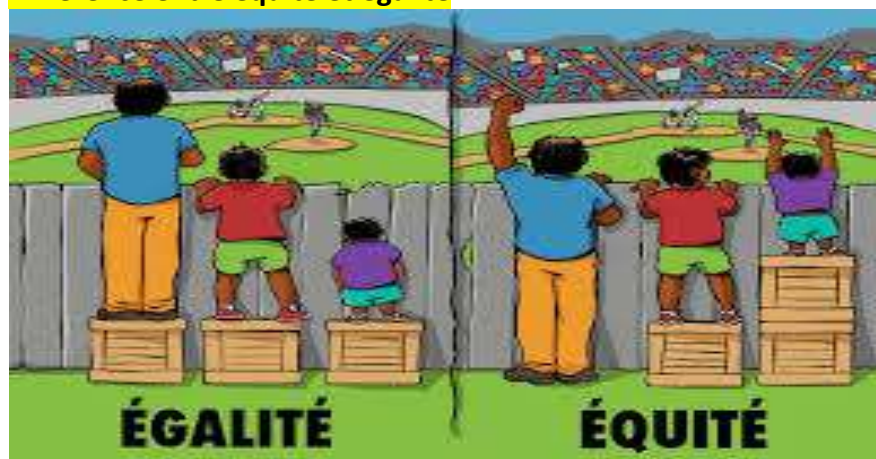
- L'employeur publie en français les offres d'emploi
- Il est interdit à un employeur d'exiger pour l'accès à un emploi un niveau de connaissance spécifique d'une langue autre que la langue officielle, à moins que l'accomplissement de la tâche ne nécessite une telle connaissance
- Les travailleurs ont le droit d'exercer leurs activités en français

4. Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (100 employés ou +)

La loi institue un cadre particulier d'accès à l'égalité en emploi pour corriger la situation des personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination en emploi, soit :

- Les femmes
- Les personnes handicapées (incapacités significatives et persistantes)
- Les autochtones
- Les personnes qui font partie d'une minorité visible
- Les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais

Différence entre équité et égalité



Plancher d'emplois

Elle détermine le nombre minimum de travailleurs qui doivent conserver leur poste dans un secteur donné de l'entreprise. Il faut tenir compte de cette clause lorsqu'on s'efforce de réduire les écarts entre besoins et disponibilités en ressources humaines.

SÉANCE 5 : LE RECRUTEMENT

Attirer un nombre suffisant de candidats **pertinents pour le poste** (de qualité, répondant aux critères de sélection) et cela dans un **laps de temps réduit** et à un **coût raisonnable**

Les sources de recrutement

Interne : Mutation, promotion, rétrogradation & rappel

Externe : Acquisition

Les méthodes de recrutement

Source	Méthode	Avantages	Inconvénients
Interne	<ul style="list-style-type: none"> > Affichage sur babillard > Diffusion sur l'intranet > Envoi d'un mémo interne ou courriel > Avis inséré avec la paie > Annonce dans le journal de l'entreprise > Annonce lors de réunions > Recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> > Syndiqué : régi par la convention collective > Pas syndiqué : processus doit être perçu comme juste 	
Externe	<ul style="list-style-type: none"> > Recrutement en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> > Coût minime, rapide > Attrayant nouvelle génération > Peu de restriction 	<ul style="list-style-type: none"> > Coûteuse > Dates contraignantes > Ignoré par ceux qui cherche pas

> Presse écrite	> Bien connue, visibilité et ciblé > Valable pour toute catégorie d'emploi	> Beaucoup de candidats > Peu approprié si expérimentés > Ignoré par ceux qui cherche pas
> Agences de recrutement privées	> Service personnalisé > Rejoint personne qui ne cherche pas d'emploi	> Coût élevé > Peu approprié postes non spécialisés
> Bureaux et agences publiques	> Rapidité, gratuité	> Accès MO peu qualifiée
> Salons et foires de l'emploi	> Contact direct, ciblé > Visibilité de l'E	> Coût parfois élevé > Importante mobilisation de ressources
> Établissements d'enseignement	> Peu coûteux, qualité > Qualification uniforme	> Peu approprié pour candidats expérimentés
> Associations professionnelles et syndicats	> Peu coûteux, ciblé	> Délais de publication > Limité à certaines professions
> Réseautage (recommandations, candidatures spontanées)	> Faible coût	> Peu ciblé > Grand nombre de candidatures

Analyse du contexte de recrutement

Type de poste

Compétences recherchées

L'ampleur du bassin de main-d'œuvre

Budget disponible

Délais à respecter

Dépendamment des avantages et des inconvénients de chacune*

Selon nos habitudes*

Annonce d'emploi VS description de poste

Annonce d'emploi	Description de poste
<ul style="list-style-type: none"> Document interne Utilisé pour l'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> Document diffusé à l'externe
<ul style="list-style-type: none"> Précise les responsabilités et les tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Précise seulement les responsabilités

<ul style="list-style-type: none"> • Précise toutes les compétences figurant dans le profil 	<ul style="list-style-type: none"> • Précise seulement les compétences (à l'aide d'indicateurs) qui sont des critères de sélection
--	---

Rédaction d'une annonce d'emploi

Forme : La présentation et la forme sont très importantes.

Objectif : AIDA

- Attention (capter l'attention, attirer l'œil)
- Intérêt (susciter l'intérêt)
- Désir (donner le goût d'appliquer)
- Action (transmettre l'information nécessaire pour l'envoi de candidature)

Contenu : Informations essentielles

- Présentation générale de l'entreprise ou du secteur d'activité
- Titre du poste
- Description du poste: responsabilités et non les tâches
- Compétences exigées
- Conditions de travail particulières
- Lieu de travail
- Façon de postuler

Contenu : Information pertinentes (non essentielles)

- Nom de l'entreprise
- Rémunération
- L'engagement envers l'équité en emploi

Contrat de travail

> Un contrat individuel de travail couvre habituellement les grands thèmes suivants :

- Durée du contrat
- Cessation du contrat
- Description de l'emploi
- Rémunération et avantages sociaux
- Temps de travail
- Vacances et congés
- Période d'essai
- Obligation de loyauté, de confidentialité, d'exclusivité de service, de non-sollicitation et de non-concurrence
- Propriété intellectuelle
- Mesures disciplinaires

SÉANCE 5 : LA SÉLECTION ET L'ACCUEIL

Objectif et rôle du gestionnaire :

- Choisir le candidat : décision finale
- Nombreux risques d'un mauvais choix (et coûts)
- Une décision objective
- Quelques clés :
 - Bien connaître son besoin, processus structuré, à double sens car le candidat vous choisit aussi
 - Équilibre entre gestion des risques/temps du processus et la perception du candidat du processus
- Assurer un processus équitable et gérer la réputation de l'entreprise
- Respecter les lois

L'intuition est rarement un très bon guide pour choisir un candidat. Le mieux est de se baser sur les critères de sélection déjà construits et ainsi se lancer dans le **processus de sélection** :

- 1) Présélection
- 2) Sélection
- 3) Embauche/Accueil

1. Présélection

Se fonde sur les critères de sélection choisis auparavant. Il est par contre difficile d'utiliser les attitudes et habiletés lors de cette étape. Nous nous baserons donc sur des éléments concrets du CV (formation, expériences, langues), parfois aussi sur une entrevue de présélection.

Entrevue de présélection :

- Au téléphone ou vidéo (économie d'argent et de temps)
- Vérifier que le candidat est disponible pour ce court entretien
- Sert à évaluer certains critères de sélection manquant de clarté ou absent dans les documents envoyés
- Exemples de critères vérifiés lors de l'entrevue de présélection :
 - Formation, expérience professionnelle ou langues

2. Sélection

Entrevue de sélection :

On veut vérifier si la personne possède les compétences nécessaires pour occuper le poste. Il faut donc la préparer.

Entrevue structurée :

- Préparée à l'aide d'un guide d'entrevue
- Des questions similaires à tous les candidats découlant des tâches et responsabilités
- Les questions visent à cerner les compétences spécifiques

- Les réponses sont évaluées sur la base de critères préétablis

Recherche d'objectivité :

- Attention **effet de halo** : (forme de première impression) ➡ tendance à surévaluer certains critères sur quelqu'un dans une entrevue
- Attention à une **impression « générale »**

Entrevue de groupe : possible

Types de questions à poser :

Éviter les questions théoriques ou abstraites, discriminatoires, trop larges, non liées aux critères de sélection

Comportementales : référence à des situations passées, avantage de faire parler les candidats de leurs expériences et non de généralités non concrètes (comment tu te comportes avec un client qui pose problème ?)

Complémentaires : sous-questions amenant les éléments

- o S – situation
- o T – tâches à accomplir
- o A – actions menées
- o R – résultats des actions ou leçons tirées

Mise en situation : lié à l'emploi, description d'une situation fictive pour évaluer la réaction du candidat

Jeux de rôle : forme de mise en situation dans laquelle le candidat se met dans la peau d'un personnage (se rapproche le plus de la réalité du travail)

Entrevue – Déroulement (processus type) :

- Préparation logistique

> Clarifier les rôles :

> Communication entre gestionnaire et RH pendant le processus pour revoir éventuellement les critères ou le processus en fonction des événements

- Accueil
- Prise de notes
- Gestion du temps
- Échanges avec le candidat sur le poste, l'entreprise, etc.
- Conclusion
- **Après l'entrevue : il est primordial de prévoir du temps immédiatement** pour finaliser la prise de note, se relire et clarifier, puis évaluer les critères de sélection

Grille d'évaluation

Une entrevue structurée permet d'évaluer tous les candidats de la même façon (selon des critères préétablis). En posant les mêmes questions à tous, on peut par la suite classer les candidats sur une échelle d'évaluation.

Les tests de sélection

Attention, doit refléter le contenu du poste (ou sinon, être bien expliqué) car va donner une image du poste au candidat

Test de connaissances : évaluer ce que le candidat sait d'un domaine particulier (ex : connaissance en informatique). Il donne des données chiffrées facilement lisible mais ne donne aucune information sur la manière dont le candidat utilise ces connaissances.

Test de performance (échantillons de travail) : placer le candidat dans une situation identique à celle à laquelle il pourrait être confronté dans le cadre du travail. Ces tests sont réalistes et aident à prédire correctement la performance. Par contre, ils ne sont applicables que pour des tâches précises à court terme.

Test de personnalité : évalue les traits de caractère et la personnalité des candidats (surtout pour les postes de cadre et professionnels). Ce genre de test n'est pas infaillible.

Test physique : requis – exigence professionnelle justifiée

Centre d'évaluation : processus complet d'évaluation (coûtent cher)

Vérification des antécédents

On ne peut jamais être certain que les informations récoltées lors des entrevues et des tests sont exactes. Le passé professionnel peut alors être vérifié.

> Nécessite un consentement écrit du candidat (Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé)

> On ne peut vérifier que si exigence professionnelle justifiée

3. Embauche/Accueil

Embauche :

Une fois la décision finale faite, il ne reste qu'à prévenir le candidat choisi et lui faire une **offre d'emploi** :

- Contrat de travail
- Date d'attente de réponse
- Conditions préalables (examen médical)
- Copie de la CC si un syndicat est en place

=> *Le candidat choisi peut vouloir négocier son contrat de travail (si aucune syndicat). Pour négocier avec celui-ci, il faut avoir des informations sur le poste, le candidat, le processus de sélection et notre mandat de négociation.*

Accueil :

L'accueil est primordial – mais souvent source d'insatisfaction

Objectifs de l'intégration :

- Réduire le stress de l'employé
- Favoriser le sentiment d'appartenance et donc mobiliser et fidéliser
- Minimiser la durée pendant laquelle l'employé est moins productif
- Faire gagner du temps au gestionnaire et aux collègues

Répartition des responsabilités :

- a) Préparation de l'arrivée
- b) Première journée
- c) Suivi de l'accueil



Autres outils :

- Mentorat / parrainage
- Formation d'accueil réunissant les nouveaux
- Activité d'accueil en lien avec l'activité de l'E

Dans les semaines qui suivent :

- Définition des objectifs
- Validation de la période de probation
- Rétroaction régulière

Quelques points supplémentaires :

- Ne pas oublier de communiquer avec le candidat avant le jour de la prise de poste
- Pourquoi ne pas l'inviter à un dîner d'équipe avant ?
- Ne pas sous-estimer la partie matérielle
- **Libérer votre agenda! Être disponible.**
- Communiquer en interne, présenter la nouvelle recrue, organiser des réunions avec les personnes clés
- Planifier non seulement la première journée mais aussi les semaines suivantes