

# REI1723

# Gestion des ressources humaines

Chapitre 4: Recrutement, sélection et accueil

# Introduction

- À la dernière séance, nous avons décrit les tâches liées à un poste. Maintenant, on va essayer de trouver le meilleur candidat pour ce poste.
- Marque de l'employeur: pourquoi est-ce que je voudrais travailler pour cet employeur?
- Dotation
  - Recrutement: comment encourager les bons candidats à appliquer?
  - Sélection: comment choisir le meilleur candidat?
  - Accueil: comment m'assurer que le meilleur candidat reste?

# Définitions

- Recrutement: attirer des candidats de qualité intéressés par un poste.
- Sélection: choisir les bonnes personnes dans ce réservoir de candidats.
- Accueil: faciliter la compréhension de la part du nouvel employé de son poste et de l'organisation.

# Importance de la dotation

L'importance de gérer le recrutement, la sélection et l'accueil	
Pour l'organisation	Pour les personnes
Gagner la « guerre des talents ».	Connaître les postes et leurs exigences.
Avoir accès à un réservoir de candidats qui répondent aux besoins de l'organisation.	Se retrouver dans un poste qui correspond à leurs capacités.
Réduire les coûts associés aux mauvaises décisions d'embauche.	Travailler dans une organisation qui a une culture correspondant à leurs valeurs.
Avoir les meilleurs talents du secteur d'activité.	Comprendre leur rôle dans l'organisation.
Renforcer la culture organisationnelle.	Ressentir moins de stress associé à la maîtrise d'un nouveau rôle.
Favoriser la rétention du personnel.	

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc.

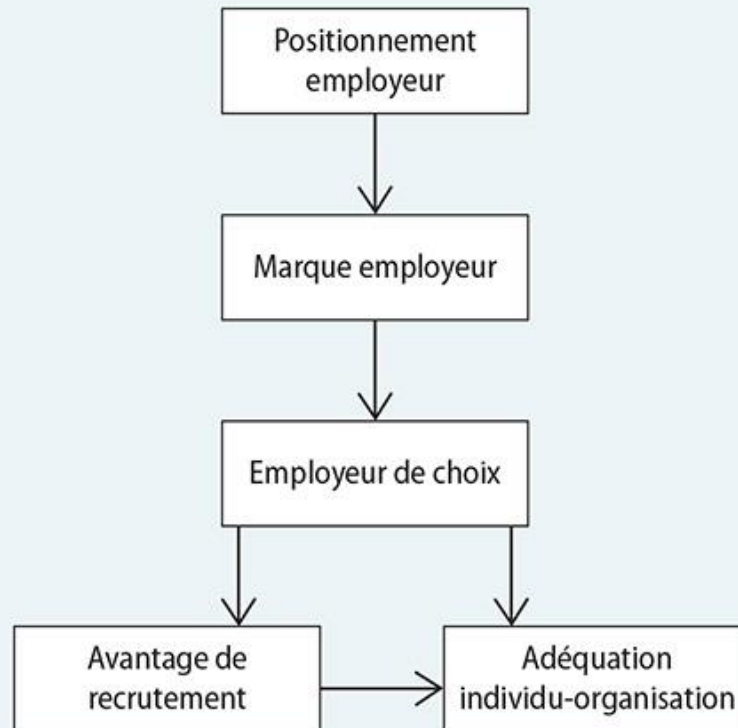
# Responsabilité des RH

Le partage des responsabilités en matière de recrutement, de sélection et d'accueil	
Dirigeants	Développer la marque employeur. Participer à l'entrevue de sélection pour les postes comportant des responsabilités élevées. Participer à l'accueil des nouveaux employés (p. ex., par un mot de bienvenue).
Cadres	Aider à déterminer le profil de compétences. Participer aux entrevues de sélection. Procéder à la décision définitive d'embauche. S'assurer de la bonne intégration des employés, offrir une assistance professionnelle ( <i>coaching</i> ) et vérifier l'acquisition des compétences requises.
Professionnels des RH	Concevoir et appliquer la stratégie d'attraction. Déterminer les moyens de recrutement interne et externe. Concevoir les outils de sélection et préparer le processus de sélection. Recueillir et trier les candidatures. Veiller à la bonne utilisation des outils de sélection et au respect des droits de la personne. Mettre en place les activités d'accueil (programme de formation, rédaction d'un manuel de l'employé, évaluation des nouveaux employés, etc.).
Syndicats	Négocier les clauses relatives aux promotions internes. Participer à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres. Veiller à la pertinence des outils de sélection.
Employés	Rester à l'affût des possibilités de mobilité interne. Proposer des candidats externes. Participer au comité de sélection. Accueillir les nouveaux employés et leur prêter assistance.

# Marketing des RH

Figure 4.1

Le marketing des RH au service de la dotation



# Marque de l'employeur

- La marque de l'employeur doit être choisie avec précaution.
- Si elle n'a pas les caractéristiques suivantes, elle perd tous ses avantages.
- Consultation à l'interne pour mieux se comprendre.
- Changement pour correspondre à ce qu'on voudrait être.



# Avantages d'une marque employeur

- Avantage de recrutement
  - Banque de candidatures plus grande
  - Potentiel de talent plus élevé
- Adéquation entre l'individu et l'organisation
  - Meilleure rétention du personnel
  - Plus grande satisfaction au travail
  - Engagement envers l'organisation
- Attraction-sélection-attrition



# Détermination des critères de sélection

- Analyse de l'emploi: obtenir l'information concernant les tâches.
- Description de poste: synthèse des tâches et des exigences requises
- Profil de compétences: connaissances, habiletés et aptitudes requises pour accomplir les tâches dans la description.
- Critères de sélection: hiérarchisation des connaissances, habiletés et aptitudes en fonction de leur importance pour réussir dans un poste.

# Critères de sélection

- Critères trop exigeants (liste au Père Noël...)
  - Découragement de candidatures. Certaines personnes ne posent pas leur candidature s'ils ne répondent pas à tous les critères.
  - Les personnes en poste actuellement ne répondraient pas aux critères
  - Risque important de départ hâtif
- Critères trop peu exigeants
  - Inondation de candidatures. Présélection coûteuse.
- Les critères dépendent donc aussi des compétitions antérieures et du contexte économique.

# À votre tour!

À la dernière séance, on a déterminé les tâches associées à ces employeurs. Quelles sont les compétences nécessaires pour les accomplir?

- Représentant des ventes en boutique pour Bell Canada
- Soudeur de machinerie lourde à Ste-Agathe
- Caissier au IGA de Montréal Nord
- Concepteur graphiste multimédia pour Ubisoft Montréal

Quelle est votre marque employeur pour attirer de bonnes candidatures?

# Caissier IGA

- Compétences
  - Communication/entregent/politesse (anglais/français)
  - Capable de travailler rapidement sous pression
  - Capable d'accomplir un travail répétitif
  - Capable de calmer les clients et de trouver des solutions
  - Rester debout durant de longues heures
  - Diplôme: secondaire 3
- Marque employeur
  - Bien-être des employés: tapis de qualité pour les caissiers
  - Flexibilité pour l'horaire scolaire pour attirer des étudiants
  - Rabais sur la marchandise pour les employés
  - Rotation à l'intérieur du magasin pour briser la routine
  - Salle des employés avec une Playstation ou autre divertissement
  - Sentiment d'appartenance au magasin avec des activités. Belle atmosphère de travail.

# Recrutement interne vs. externe

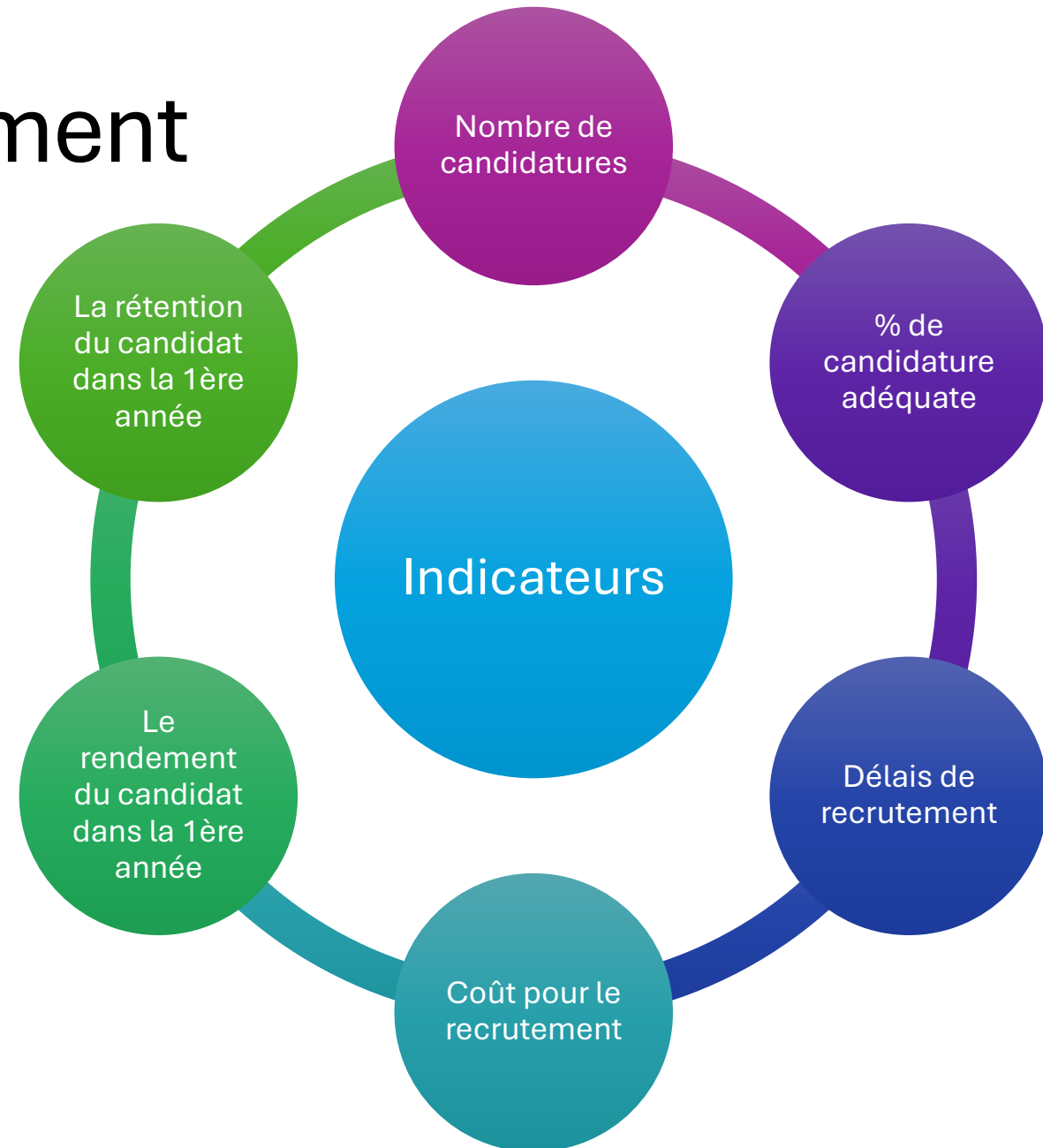
	Recrutement interne	Recrutement externe
<b>Avantages</b>	Motive, sécurise, évolution des compétences, favorise la promotion, encourage la mobilité, augmentation de la motivation organisationnelle, meilleur contrôle des salaires, réduit l'exposition externe, relativement moins coûteux que d'engager à l'externe, meilleure connaissance organisationnelle	Permet d'apporter des idées, des compétences et des techniques nouvelles par rapport à un problème spécifique, permet de répondre à un problème de main-d'œuvre 'on the spot'
<b>Désavantages</b>	Encourage la compétition entre les employés et perdure la culture de l'organisation	Coûte plus cher et peut entraîner la perte de motivation des employés à l'interne

# Méthodes de recrutement

	Recrutement interne	Recrutement externe
<b>Méthodes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'affichage de postes</li><li>• Les nominations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le recrutement sur Internet</li><li>• Les agences de placement</li><li>• Les chasseurs de têtes</li><li>• Les salons et foires de l'emploi</li><li>• Les entrevues éclair</li><li>• Les établissements d'enseignement</li><li>• Les associations professionnelles et les syndicats</li><li>• Le bouche-à-oreille</li><li>• Les programmes de référencement</li></ul>

# Performance de recrutement

- Est-ce que j'attire suffisamment de candidats?
- Est-ce que j'attire de bonnes candidatures?
- Combien coûte le processus?
- Est-ce que les individus que j'embauche performant bien?
- Est-ce qu'ils sont heureux dans l'organisation et restent?



# Facteurs liés au choix des instruments

- Validité de contenu: cohérence entre l'instrument et le critère défini. Est-ce que je mesure ce que je veux mesurer?
- Validité de concomitante: relation entre l'instrument et la réussite professionnelle de l'employé actuel. Est-ce que la mesure est liée au succès des employés actuels?
- Validité prédictive: relation entre l'instrument et la réussite future du candidat. Est-ce que la mesure est liée au succès future du candidat?
- Coût: combien d'argent et de temps doit-on dépenser pour utiliser correctement cet instrument?



# Instruments de sélection

**Tableau 4.3** Les instruments de sélection selon leur validité prédictive et leur coût

Instrument de sélection	Validité prédictive	Coût
Test situationnel/mise en situation de travail	Élevée	Modéré/élevé
Test d'aptitudes cognitives	Élevée	Faible/modéré
Entrevue structurée	Élevée	Modéré/élevé
Évaluation par les pairs	Élevée	Faible/modéré
Évaluation au cours d'une période d'essai	Élevée	Modéré
Test de connaissances	Élevée	Modéré
Évaluation des comportements	Modérée/élevée	Modéré/élevé
Entrevue non structurée	Modérée	Faible/modéré
Centre d'évaluation du potentiel	Modérée	Très élevé
Information biographique	Modérée	Faible
Test de personnalité	Modérée/faible	Modéré
Vérification des références	Modérée/faible	Faible
Test de champs d'intérêt	Faible	Modéré
Expérience de travail	Faible	Faible
Nombre d'années d'études	Faible	Faible
Graphologie	Très faible	Modéré

# Légalité des instruments

- Droit à l'intégrité de la personne: le candidat peut refuser de se soumettre à un examen médical, test psychométrique ou un échantillon.
- Atteinte permise
  - Objectif légitime: question de sécurité
  - Lien rationnel avec l'objectif: test est lié à l'objectif
  - Conséquences sont proportionnelles à l'objectif
- Discrimination: distinction, exclusion ou préférence fondée sur un motif interdit: race, couleur, sexe, grossesse, orientation sexuelle...

# Étapes de sélection

- Présélection: étape pour exclure les candidats clairement non-qualifiés. Analyse de la demande d'emploi/CV/appel téléphonique
- Sélection: entrevue structurée avec un gestionnaire ou un spécialiste RH pour apprendre à connaître le candidat.
- Tests de sélection
- Vérification des antécédents et décision



# Présélection: variété des CV

## Curriculum Vitae

Name: Weclawowicz  
Vorname: David  
Adresse: 60314 Frankfurt  
Deutschland  
E-Mail: davidweclawowicz@gmx.de  
Telefon: 0157 824 303 69

Zivilstand: ledig  
Geburtsdatum: 19.10.1987  
Geburtsort: Leverkusen  
Nationalität: Deutsch



<b>Ausbildung</b>	
2012- 2013	Architekturstudium (Master) an der TU Breslau
2010	Austauschsemester an der TU Dresden
2007- 2011	Architekturstudium (Bachelor) an der ZUT Stettin
1998 - 2007	Ertgymnasium Bergheim
<b>Erfahrung</b>	
seit 04/14	Wettbewerbsarchitekt bei KSP Jürgen Engel Architekten in Frankfurt
10/13 - 04/14	Wettbewerbsarchitekt bei Schulz&Schulz Architekten in Leipzig
05/13 - 07/13	Mitarbeit bei Kirschke Pracownia Projektowa in Breslau
07/12 - 10/12	Mitarbeit bei Lorber + Paul Architekten in Köln
10/11 - 02/12	Mitarbeit bei H+V Architekten in Stettin
02/11 - 06/11	Architektur- Praktikum bei GATE Gussmann Atelier in Berlin
10/10 - 12/10	Architektur- Praktikum bei Studio PZ in Stettin
<b>Auszeichnung</b>	
04/ 2014	Nominierung zum BDA-SARP-Award 2014
11/ 2013	Auszeichnung bester Absolvent im Studiengang Master Architektur 2013
06/ 2013	Rektor Auszeichnung „Schaffung eines positiven Image der TU Breslau“
03/ 2013	Schinkelpreis Architektur im AIV-Schinkel-Wettbewerb 2013
2012	Diverse Wettbewerbserfolge mit Lorber+Paul Architekten (siehe Portfolio)
07/ 2011	Auszeichnung für die Verteidigung der Bachelorarbeit Luisenblock Ost
2009 - 2011	Stipendium für sehr gute Studienleistungen
<b>Publikation</b>	
2013	„Transformacja lotniska Tegel w Berlinie“ in Architectus 1 (33)
2011	„Brama Bandenburska- Przebudowa Berlina“ in Wizjonerzy nr 06
2011	„Miasto idealne w perspektywie europejskiej“ grafische Analysen
<b>Workshop</b>	
05/ 2013	Vortrag beim WrocLove Design Festival zum Thema „Transformation TXL“
01/ 2011	Visions of the future -Urban housing 2 in Ankara
05/ 2010	Zeichenexkursion unter Leitung von Tom Schoper in Wien
<b>Software</b>	
	Archi-Cad, AutoCad, VectorWorks, Revit, Rhino (Grasshopper), SketchUp, 3ds Max, Photoshop, InDesign, Illustrator, MS Office
<b>Sprache</b>	
	Deutsch (Muttersprache), Polnisch (fließend), Englisch (C1), Französisch (A1)

## CURRICULUM VITAE

**Ashwani Kumar**  
Add:- B-228, Dalip Market,  
Neur Suraj Cinema  
Najafgarh New Delhi -110043  
**Mobile No.** 999006614

### CAREER OBJECTIVE

To build career in a growing organization, where I can get the opportunities to prove my abilities by accepting challenges, fulfilling the organizational goal and climb the career ladder through continuous learning and commitment.

### ACADEMIC QUALIFICATION

- 10<sup>th</sup> Passed from H.B.S.E. Board
- 12<sup>th</sup> Passed from N.I.O.S. Board
- Graduation from M.D. University Rohtak.

### PROFESSIONAL QUILIFICATION

- Basic Knowledge of Computer.

### EXPERIENCE

- One year working experience AEGIS BPO as CSR in Gurgaon.
- Currently working with Sprash BPO Ltd. in Gurgaon.

### PERSONAL Skill

- Self motive and a good team player
- Ability to performed under pressure and meet deadline
- Quick and always eager to learn new technologies

### PERSONAL PROFILE

- **Father's name** Sh. Hans Raj Sharma
- **Date of birth** 23/Dec/1985
- **Sex** Male
- **Marital Status** Unmarried
- **Languages Known** Hindi, English
- **Nationality** Indian
- **Hobbies** Playing Cricket

### DECLARATION

I solemnly declare that all the above information is correct to the best of my knowledge and belief.

Date:  
Place: New Delhi

(ASHWANI KUMAR)

## James Williams

**Phone:** (555)734-9006  
**Home:** 1852 Taylor Street, Atlanta, GA 30344  
**Email:** Example@gmail.com

### Summary

Professional and organized dental assistant with expertise in contributing to patient comfort and oral care at all stages of dental office visit. Significant experience with preparing materials such as casts and x-rays prior to examination or performance of dental procedures. Friendly and reliable point-of-contact for patients on matters related to office visits, including appointment scheduling, post-visit care, and general questions.

### Work Experience

**Dr. Steven D. Johnson DDS, Atlanta, GA**  
Dental Assistant, January, 2013 - May, 2016

- Welcomed patients into the treatment room with a warm and friendly demeanor.
- Arranged patients in the dental chair and ensured both their comfort and their calmness.
- Operated a variety of dental equipment, including X-ray machines, bleaching devices and curing lights.
- Assisted in the taking, developing and displaying of radiographs.
- Handed tools to dentist as requested by either direct speech or non-verbal cues.
- Answered all questions and concerns set forth by patients to put their mind at ease.

**Dr. Mark M. Huppert, Atlanta, GA**  
Dental Assistant, December, 2009 - October, 2012

- Acted as a liaison between dentists, patients, suppliers, manufacturers and other industry professionals.
- Explained the purposes and dosing instructions of any prescriptions or pain medications offered to patient.
- Provided on-the-job training in the areas of sanitation, bedside manner and everyday clerical duties.
- Constructed dental trays in a safe yet speedy manner.
- Obtained patient histories through brief interview sessions.
- Managed the inventory of the office and ordered more supplies as needed.

**Stockbridge Periodontics, Atlanta, GA**  
Dental Assistant, January, 2006 - November, 2009

- Delivered presentations to potential clients related to various dental treatments.
- Assisted with dental procedures such as root canals, crowns, bridges, fillings, implants and dentures.
- Properly sterilized dental equipment and examination rooms in accordance with infection control policies.
- Maintained all patient confidentiality as required by the state and company policies.
- Expertly charted conditions of decay and disease to prepare for diagnosis and treatment by dentist.
- Applied numbing agents under the direct supervision of a licensed dentist.

### Education

**Bachelor of Science in Health Administration**  
Ashford University, San Diego, CA

# Entrevue de sélection

- Durant l'entrevue de sélection, le spécialiste RH obtient de l'information du candidat et donne de l'information au futur employé.
- Questions
  - Comportementale: donnez-moi un exemple d'une certaine situation...
  - Mise en situation: dans une telle situation, que feriez-vous?

Tableau 4.5 Les distinctions entre les questions comportementales et les questions de mise en situation	
Question comportementale	Question de mise en situation
Situation vécue	Situation fictive
Orientée vers le passé	Orientée vers l'avenir
Se termine par : qu'avez-vous fait ?	Se termine par : que feriez-vous ?
Évoque des comportements démontrés dans une variété de situations.	Évoque des comportements dans une situation précise, celle de la mise en situation.



# Tests de sélection

- Le spécialiste RH est confronté à une grande variété de tests? Il a l'embarras du choix.
- Éléments de validité

Tableau 4.7 Un panorama des principaux tests de sélection			
Tests d'aptitudes	Tests de personnalité	Tests situationnels	Autres tests
<ul style="list-style-type: none"><li>• Test d'aptitudes cognitives (Binet, Raven, test des dominos)</li><li>• Test d'aptitudes pratiques: mécaniques (Bennett, McQuarrie, Wiesen), rapidité (Avenati)</li><li>• Test d'aptitudes cognitives et pratiques (BGTA)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tests de leadership et de quotient émotionnel (MBTI)</li><li>• Inventaire de personnalité (Big Five, Cattell, Gordon, Guilford-Zimmerman, PAPI)</li><li>• Inventaire d'intérêts professionnels (Edwards, Holland, Kuder)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Épreuve du courrier</li><li>• Simulation de gestion</li><li>• Jeux de rôles</li><li>• Discussion de groupe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Graphologie</li><li>• Test d'honnêteté</li><li>• Examen médical</li><li>• Dépistage des drogues</li></ul>

# Vérification des références

- L'objectif est de mieux comprendre le candidat est interpellant des gens qui ont travaillé avec le candidat.
- Comme le candidat choisit les références, il ne devrait pas y avoir de surprises.
- Le candidat doit toujours autoriser l'employeur à vérifier ses références.

# Accueil

- La première journée est difficile pour le nouvel employé, parce que tout est nouveau. Énormément d'information.
- Un accueil progressif est optimal avec une disponibilité.

Tableau 4.8 Les deux modes d'intégration du nouvel employé	
Intégration formelle	Intégration informelle
Collective	Individuelle
Séquentielle (par étapes)	Aléatoire (sans étapes)
À durée fixe	À durée indéterminée
Avec un parrainage	Sans parrainage
Avec un soutien social important	Avec un faible soutien social



# Conditions de succès du recrutement

## Les conditions de succès du recrutement, de la sélection et de l'accueil

### Les conditions de succès du recrutement

- Élaborer et communiquer sa marque employeur.
- Se positionner comme un employeur de choix.
- Ne pas exagérer les mérites de l'entreprise; le réalisme est de mise.
- Diversifier les méthodes de recrutement en faisant bon usage des réseaux sociaux.
- Engager tout le personnel dans l'effort de recrutement.
- Faire un suivi régulier sur l'efficacité des méthodes de recrutement.

### Les conditions de succès de la sélection

- Se baser sur les bons critères de sélection.
- Utiliser des instruments de sélection fiables et valides.

- Préparer une entrevue structurée.
- Ne pas hésiter à utiliser plus d'un instrument de sélection.
- Respecter les lois relatives à l'équité en matière d'emploi et au respect de la vie privée.

### Les conditions de succès de l'accueil

- Préparer l'arrivée des recrues.
- S'assurer du bon déroulement de la première journée.
- Sensibiliser le supérieur immédiat à l'importance de son rôle.
- Mettre en place un programme d'accueil structuré.
- Porter une attention particulière aux messages.
- Encourager le nouvel employé à être proactif.

# Conclusion

- Marque-employeur: comment est-ce que l'employeur se distingue positivement?
- Différentes étapes de la dotation
  - Recrutement
  - Sélection
  - Accueil
- La dotation est fondamentale, parce que les erreurs sont coûteuses. Un mauvais employé ruine une équipe.
- Prochaine étape... la formation!
- Pour en savoir plus: REI1773 (dotation)