

L'évolution inévitable du recrutement :

La concurrence est plus féroce.

Les attentes des candidats ont changé.

Les priorités, les outils et les pratiques d'un recruteur doivent donc évoluer aussi.



Axer le développement
sur les personnes™

Résumé

Avant même que le monde ne se retrouve aux prises avec une pandémie mondiale en 2020, des changements qui auraient une incidence sur les méthodes de recrutement de talents des entreprises au Canada émergeaient. Le changement de génération avait déjà commencé à transformer les préférences des employés. La main-d'œuvre devenait de plus en plus mobile. Les modèles de travail à distance et hybrides atteignaient la masse critique. Les sentiments concernant les questions de diversité, d'équité et d'inclusion prenaient de plus en plus de place¹. En outre, une pénurie de main-d'œuvre, déclenchée par la pandémie de COVID-19 et ses répercussions économiques, a rehaussé le degré de complexité du processus de recrutement².

Les statistiques réelles sont étonnantes. Au Canada, sept employés milléniaux sur 10 – soit une majorité dominante de la population active – affirment qu'ils préfèrent travailler à distance. Sur le plan de la mobilité, les milléniaux insatisfaits de leur emploi ont simplement tendance à le quitter afin de saisir une autre occasion³. Environ un cinquième de la main-d'œuvre canadienne travaille maintenant à distance⁴. De plus, des questions de justice sociale influent sur les décisions des candidats. Selon un professionnel des recherches et de la consultation en RH, « 70 pour cent des chercheurs d'emploi ont affirmé qu'ils voulaient travailler pour une entreprise qui démontre un engagement en matière de diversité et d'inclusion »⁵.

En outre, un récent sondage d'opinion d'ADP Canada a révélé que de nombreux candidats accordent plus d'importance à la conciliation travail-vie personnelle qu'au salaire⁶. Les recruteurs des entreprises mettent de l'avant des avantages liés à la conciliation travail-vie personnelle plutôt que le salaire et les avantages sociaux pour inciter les travailleurs à quitter leur poste actuel. Fait tout aussi important, un plus grand nombre de candidats indiquent qu'ils veulent que les valeurs d'un employeur potentiel reflètent leurs propres valeurs.

Tout cela a entraîné un nouveau sentiment d'urgence dans la façon dont les entreprises acquièrent des talents. De nombreux employeurs ont choisi de rehausser ou de comprimer leurs stratégies de recrutement traditionnelles afin de mieux pouvoir se battre pour les employés dont ils ont besoin. L'une des nouvelles stratégies les plus prometteuses est une approche axée sur le numérique et fondée sur des tactiques de marketing des produits de grande consommation, qui vise à offrir une expérience remarquable aux candidats en mettant l'accent sur leur engagement⁷. Cela permet de mettre en lumière le pouvoir de l'image de marque de l'employeur, de voir dans quelle mesure une entreprise arrive à conserver et à exploiter des bassins de talents actifs et passifs, d'utiliser des analyses liées aux RH, d'employer les mesures les plus pertinentes pour évaluer les activités de recrutement, et de déployer des outils – comme des recommandations d'employés, les médias sociaux et le bon vieux réseautage – pour devancer les autres employeurs dans la course aux candidats les plus prometteurs⁸.

Les employeurs qui s'adaptent à la nouvelle normalité en matière de recrutement seront en meilleure position pour attirer d'excellents candidats et les transformer en employés fidèles, passionnés et motivés à long terme. La lecture du présent guide sur le recrutement constitue le point de départ pour apprendre à actualiser ses méthodes et devenir un joueur productif dans cette nouvelle ère de recrutement d'employés. Une nouvelle trousse d'outils pratique, ainsi que des pratiques et conseils spéciaux vous attendent.



Introduction

Le marché du travail canadien évolue rapidement, au rythme des changements entraînés par de nombreux facteurs perturbateurs. Les générations changent, tout comme les désirs personnels des travailleurs canadiens en ce qui concerne les avantages sociaux, la façon de travailler et le lieu de travail.

Cependant, même s'il s'est passé beaucoup de choses et que le marché n'a jamais accueilli le changement aussi rapidement, les employeurs font face à plus de défis liés à l'embauche et à la conservation du personnel, car ils doivent s'adapter aux besoins d'une main-d'œuvre plus mobile, et souvent plus jeune et plus instable⁹. Les milléniaux constituent désormais le plus important segment de travailleurs et sont les plus ardents défenseurs de la mobilité de la main-d'œuvre. Et bien que certains semblent « tout avoir », ils n'ont pas peur de demander, et même d'exiger, plus.

Néanmoins, les éléments les plus importants pour les travailleurs semblent être des affaires réglées pour de nombreux employeurs au Canada. Un sondage mené récemment auprès de chefs de la direction d'entreprises canadiennes révèle qu'ils soutiennent fortement et de manière unanime la diversité et l'inclusion, la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être général de leurs employés¹⁰.

La simple nouveauté de solutions technologiques favorisant le changement est un facteur parfois tout bonnement négligé. Il est probable que des tendances perturbatrices continuent d'émerger en cours de route, et les entreprises et leurs équipes de direction doivent être prêtes à réagir au moyen de solutions positives, à la fois avantageuses pour les employeurs et les employés. Pour parvenir à cette solution bénéfique pour tous, il faudra s'ouvrir aux nouvelles idées, faire place aux nouvelles pratiques de recrutement, adopter une technologie de recrutement avantageuse et faire participer les employés actuels à la formule visant à repérer et à acquérir les nouveaux talents nécessaires.

Le présent guide sur le recrutement propose quelques solutions, suggestions et pratiques utiles pour améliorer les efforts d'une organisation visant à recruter d'excellents candidats. Nous espérons qu'il vous donnera, à vous et à votre organisation, quelques idées, alors que nous nous préparons tous pour... la suite!

Le chemin optimal vers un recrutement fructueux



Créer une image de marque d'employeur attrayante



Établir un réseau de soutien et des processus internes



Attirer d'excellents candidats



Bien s'occuper des candidats



Créer des employés à long terme

En quoi consiste le processus de recrutement repensé?



Alors que les recruteurs professionnels des RH et les gestionnaires recruteurs de l'entreprise jouent des rôles essentiels axés sur les processus en ce qui concerne la dotation en personnel, le recrutement repensé d'aujourd'hui place les employés actuels, les anciens employés et les candidats au centre de l'univers de recrutement d'une organisation.

Accent sur l'image de marque d'employeur

Soyez reconnu comme un excellent employeur. Vous voulez que les meilleurs candidats se tournent vers vous parce qu'ils vous respectent, s'identifient aux valeurs de votre organisation et veulent travailler pour votre marque¹¹.

Des employés recruteurs

Faites participer vos employés au processus d'embauche. Tous les employés actuels et anciens employés satisfaits d'une organisation sont maintenant des « recruteurs », car ils sont pour les candidats une preuve vivante que votre image de marque d'employeur est à la hauteur de sa réputation. Essentiellement, les employés valident la réalité d'une image de marque d'employeur que de nombreux candidats ont déjà cherchée avant même de remplir une demande d'emploi.

Nouvelles pratiques

Les employeurs qui ont adopté une nouvelle mentalité et de nouvelles pratiques en matière de recrutement appuient le rôle des employés recruteurs au moyen de programmes de recommandation d'employés, des médias sociaux et du bon vieux réseautage. De plus, ne négligez pas les occasions de considérer des candidats internes pour les promotions. Ils connaissent déjà votre entreprise, possèdent des compétences éprouvées et ont gagné, par leur rendement antérieur, le droit à une chance de vous montrer pourquoi vous devriez leur confier des responsabilités plus grandes ou différentes.

Alors que la priorité s'oriente vers des pratiques de recrutement fondées sur l'engagement axé sur le talent des candidats, les mesures que les entreprises emploient pour évaluer la réussite du recrutement changent aussi.

Les mesures de recrutement clés ont changé

Axées sur l'employeur

Axées sur le talent

Temps d'embauche



Expérience du candidat

Coût d'embauche



Notoriété de l'image de marque d'employeur

Source d'embauche



Conversion du site de carrières

Taux d'acceptation d'offre



Dépôt de demandes d'emploi

Qualité de l'embauche



Rendement du capital investi (RCI)

Processus modernes

Les entreprises remplissent leurs bassins de talents avec des candidats actifs et passifs provenant de pistes générées par des employés, d'offres d'emploi en ligne et de réponses à des sources plus traditionnelles, comme des publicités imprimées. Un logiciel aidant au recrutement facilite le suivi des demandes d'emploi et des C.V. des candidats et les classe comme des candidats actifs ou passifs. En outre, l'automatisation des RH permet de repérer les sources de candidats potentiels les plus rentables et les plus efficaces.

Une empreinte sans limites

Les modèles de travail hybrides et à distance ont changé la façon dont les employeurs examinent les bassins de candidats. Même les petits employeurs peuvent profiter d'un bassin mondial dans la lutte aux meilleurs candidats. Le monde est maintenant leur bureau.

Nouvelles façons d'évaluer la réussite

Les mesures relatives au recrutement ont changé au fil de l'émergence de nouvelles stratégies de recrutement. L'évaluation d'éléments comme le temps d'embauche et le coût d'embauche partagent maintenant la scène avec un nouvel ensemble de mesures axées sur le rendement global du capital investi, c'est-à-dire sur la valeur à long terme des candidats retenus qui deviendront des employés très productifs.

Une nouvelle priorité se trouve au cœur de l'approche actuelle en matière de recrutement, qui délaisse le processus de demande d'emploi pour se concentrer sur l'**engagement des employés**. La recherche d'emploi n'est plus un monde transactionnel. Elle repose sur l'établissement de relations avec les candidats ayant le potentiel de devenir des atouts à long terme pour l'organisation.

63 % des employés canadiens songent déjà à leur prochaine transition visant à améliorer leur conciliation travail-vie personnelle.

Source : « Tipping Scales: Work-Life Balance Outweighs Salary as Top Perk for Canadian Workers. »

Sondage d'opinion d'ADP Canada, 2021.



10 choses que vous devriez faire maintenant



Tout d'abord, il faut comprendre que les chercheurs d'emploi ont plus de possibilités aujourd'hui que jamais auparavant. Bon nombre ont déjà une opinion au sujet de votre entreprise. Ils ont entendu parler de vous par des pairs, sur les médias sociaux, sur des sites d'évaluation et dans le cadre de conférences virtuelles.

Pour attirer les meilleurs talents, votre organisation doit se démarquer de ses concurrents. Selon une étude menée par LinkedIn, 75 % des chercheurs d'emploi font des recherches sur l'image de marque et la réputation d'un employeur avant même de poser leur candidature¹². Une stratégie émergente pour répondre aux attentes en matière de recrutement consiste à traiter les candidats comme des consommateurs, au moyen d'un programme d'acquisition de talents lié au marché. Cette stratégie fondée sur les forces de l'image de marque d'employeur encourage les employés actuels – principalement par l'intermédiaire de programmes de recommandation d'employés – à contribuer aux efforts de recrutement, et utilise l'automatisation du recrutement pour faciliter l'acquisition et l'embauche des talents nécessaires de manière plus rapide et plus efficace¹³.

Si vous disposez déjà de ce type de programme d'acquisition de talents, tentez de l'améliorer. Les employeurs qui n'ont pas de programme de recrutement axé sur l'engagement des candidats doivent rectifier le tir rapidement. Voici quelques astuces pratiques pour débiter :

1. Créez une image de marque d'employeur solide :

La réputation de votre entreprise en tant qu'employeur constitue votre image de marque d'employeur. Elle évalue la mesure dans laquelle vos employés actuels, vos anciens employés, les candidats et les futurs employés vous voient de façon favorable. Votre réputation compte plus que jamais! Dans le cadre d'un sondage, 50 % des chercheurs d'emploi ont affirmé qu'ils ne travailleraient pas pour une entreprise ayant, selon eux, une mauvaise réputation, même pour un salaire plus élevé¹⁴.

Voyez la création de votre image de marque d'employeur comme le fondement d'une nouvelle stratégie d'affaires fondamentale pouvant vous mettre en contact avec des candidats qualifiés partageant la vision, les objectifs et les valeurs de votre organisation. Efforcez-vous toujours d'améliorer votre image de marque. Présentez votre organisation. Mettez en valeur les avantages de votre organisation qui sont attrayants pour les employés d'aujourd'hui. Tirez profit des médias sociaux et des témoignages d'employés. Concentrez-vous sur l'obtention de notes élevées sur les sites d'évaluation par les employés. Affectez des ressources à la présentation de candidatures pour des prix d'employeur de choix au sein de votre communauté et de votre industrie.



Conseil spécial :

Lancez un blogue d'entreprise pouvant vous aider à partager des nouvelles et des initiatives montrant votre engagement à l'égard du bien-être de vos employés. Plus précisément, utilisez un blogue, des courriels et des messages texte pour prendre soin des candidats. Chez ADP, les employés utilisent le mot-clé #ADPLife pour partager leurs histoires de travail au sein de l'entreprise.

2. Mettez en lumière votre culture axée sur de bons avantages sociaux et sur la conciliation travail-vie personnelle :

Plus que jamais auparavant, les candidats sont à l'écoute. Selon une étude récente, la conciliation travail-vie personnelle devance le salaire comme avantage le plus important pour les travailleurs canadiens. Plus précisément, un tiers (32 %) des travailleurs canadiens sondés ont affirmé que la conciliation travail-vie personnelle joue un rôle plus important qu'avant la pandémie de COVID-19. La conciliation travail-vie personnelle était suivie du salaire, à 25 %. Les résultats du sondage ont aussi révélé que neuf travailleurs à distance sur dix espèrent pouvoir poursuivre le télétravail certains jours ou tous les jours de la semaine, en indiquant que la conciliation travail-vie personnelle est le facteur le plus important quant à leur choix de lieu de travail¹⁵.

Conseil spécial :

Les médias sociaux peuvent s'avérer votre outil de recrutement le plus précieux et le plus rentable, car ils mettent en valeur la culture de conciliation travail-vie personnelle de votre entreprise auprès des candidats. Lors des événements d'employés, prenez des photos à résolution élevée et des vidéos montrant la conciliation travail-vie personnelle et la souplesse de la culture de votre organisation. Ensuite, publiez-les sur votre blogue d'employeur ou sur les médias sociaux.

3. Améliorez la qualité de vos offres d'emploi à l'aide de personas de candidats :

Une persona est un profil fictif qui représente le candidat idéal pour un poste précis. En intégrant les compétences optimales, la scolarité et d'autres exigences, vous pouvez rédiger de meilleures descriptions de poste, créer du contenu qui interpellera votre audience cible et, par conséquent, optimiser votre recherche de candidats. En sachant exactement les compétences que vous recherchez chez un candidat, vous pouvez adapter vos stratégies de recrutement afin d'attirer les meilleurs candidats pour un poste donné de manière plus efficace.

Conseil spécial :

Pour créer une persona précise pour un poste en particulier, analysez l'expérience, les compétences et le parcours professionnel de vos meilleurs employés qui occupent actuellement un poste semblable. Évitez de créer des personas de candidats qui pourraient négliger les parcours de carrière et les expériences non traditionnels. Cette approche risque de perpétuer des préjugés, ce qui donne lieu à de la discrimination illégale en matière de recrutement.

4. Rejoignez vos candidats là où ils se trouvent :

Faites la promotion de votre image de marque d'employeur aux endroits que consulte votre audience cible, comme les médias sociaux et les plateformes de réseautage. Assurez-vous que vos profils sont actifs et à jour. Collaborez avec des associations de votre industrie. Utilisez des programmes de recommandation d'employés, des sites d'emplois et des forums en ligne pour renforcer vos capacités de recrutement social. Les médias sociaux constituent maintenant un outil de recrutement courant.

Conseil spécial :

Consacrez du temps, des ressources et du personnel à vos efforts de recrutement, au moins pour égaler l'engagement de vos concurrents.





5. Soyez proactif et créez un bassin de candidats avant d'en avoir besoin :

Adoptez une approche proactive en ce qui a trait à la création et au maintien d'un bassin de talents. Utilisez un système de gestion des relations avec les candidats pour recueillir et stocker des données. Avec leur consentement exprès, conservez le nom des candidats qualifiés pour les postes vacants et bientôt vacants. Cette approche pourrait vous permettre de pourvoir des postes de manière rapide et efficace.

Créez un bon bassin de talents en évaluant vos besoins à l'avance, en privilégiant les candidats internes aux candidats externes pour pourvoir des postes, en songeant aux anciens candidats qui pourraient devenir de futurs employés; en participant à des événements de recrutement avant d'avoir besoin de candidats, en exploitant des réseaux en ligne et hors ligne pour entrer en contact avec de futurs talents, en faisant le suivi des candidats les plus prometteurs, et en trouvant des façons de garder contact avec les candidats potentiels, par exemple par courriel ou par message texte.

Conseil spécial :

Le bassin de candidats constitue la bouée de sauvetage de votre organisation. Sur le marché très concurrentiel actuel, une entreprise doit exploiter toutes les ressources possibles pour recruter efficacement. La meilleure approche consiste à conserver des bassins de talents interne et externe et à inclure les candidats actifs et passifs¹⁶.

6. Embauchez d'abord et avant tout les meilleurs talents disponibles :

Bien que les meilleurs candidats pour un poste donné devraient posséder un ensemble précis de compétences, ils devraient également apporter une « valeur ajoutée » à l'entreprise. Avec les modèles de travail à distance et hybrides existants et potentiellement à long terme sur le marché, envisagez des candidats capables de bien collaborer avec d'autres personnes.

Conseil spécial :

Recrutez le meilleur candidat que vous pouvez trouver pour le talent qu'il peut apporter à votre organisation dès le départ. Tirez profit de ses forces au fur et à mesure qu'il assume des responsabilités de plus en plus importantes.

7. Faites participer vos employés au processus de recrutement :

En règle générale, il existe plusieurs façons pour vos employés actuels de contribuer au recrutement de nouveaux talents. Vous pouvez leur demander de recommander des candidats, de rédiger des articles et des entrées sur le blogue de votre entreprise afin de promouvoir votre organisation, et même d'assister aux entrevues des candidats les plus prometteurs. En plus d'aider l'équipe des RH et le gestionnaire recruteur à évaluer si un candidat s'intégrerait bien à la culture de votre entreprise, ces activités contribuent également à renforcer vos capacités de recrutement social. Les médias sociaux constituent maintenant un outil de recrutement courant.

Conseil spécial :

Offrez des incitatifs aux employés qui participent régulièrement au processus de recrutement, comme les nommer *ambassadeurs de l'entreprise*, reconnaissance spéciale qu'ils peuvent inscrire sur leur carte professionnelle et dans leur dossier d'employé.

8. Tenez toujours compte des modèles de travail et de recrutement hybrides et à distance :

Le travail hybride et à distance, ainsi que le recrutement virtuel, sont là pour de bon. Avant même l'arrivée de la crise sanitaire mondiale, le recrutement s'effectuait en ligne. Des sondages récents continuent d'indiquer que le télétravail n'est pas appelé à disparaître. Un sondage mené par Software Advice auprès de gestionnaires des RH en août 2020 a révélé que 49 % des répondants prévoient actuellement embaucher encore plus d'employés entièrement à distance à la fin de la pandémie de COVID-19¹⁷.

Le sondage d'opinion mené en septembre 2021 par ADP Canada a aussi révélé que neuf travailleurs à distance sur dix espèrent pouvoir continuer à travailler à distance certains jours ou tous les jours de la semaine¹⁸.

Conseil spécial :

Lors des entrevues avec les candidats, posez des questions concernant le télétravail afin de déterminer leur capacité d'adaptation s'ils sont appelés à travailler dans un environnement de travail à distance ou hybride plus tard.

9. Utilisez l'automatisation et de nouvelles mesures pour évaluer la réussite du recrutement :

Les mesures traditionnelles relatives aux talents utilisées pour le recrutement donnent un excellent aperçu de la productivité et du rendement antérieur, mais elles ne sont pas axées sur l'avenir. Les nouvelles mesures de recrutement permettent d'évaluer ce qui se passe avant et après la présentation d'une demande d'emploi par un candidat. L'automatisation peut vous aider à obtenir les réponses dont vous avez besoin pour recruter de manière plus efficace, notamment en déterminant les sources qui alimentent le plus vos efforts de recrutement.

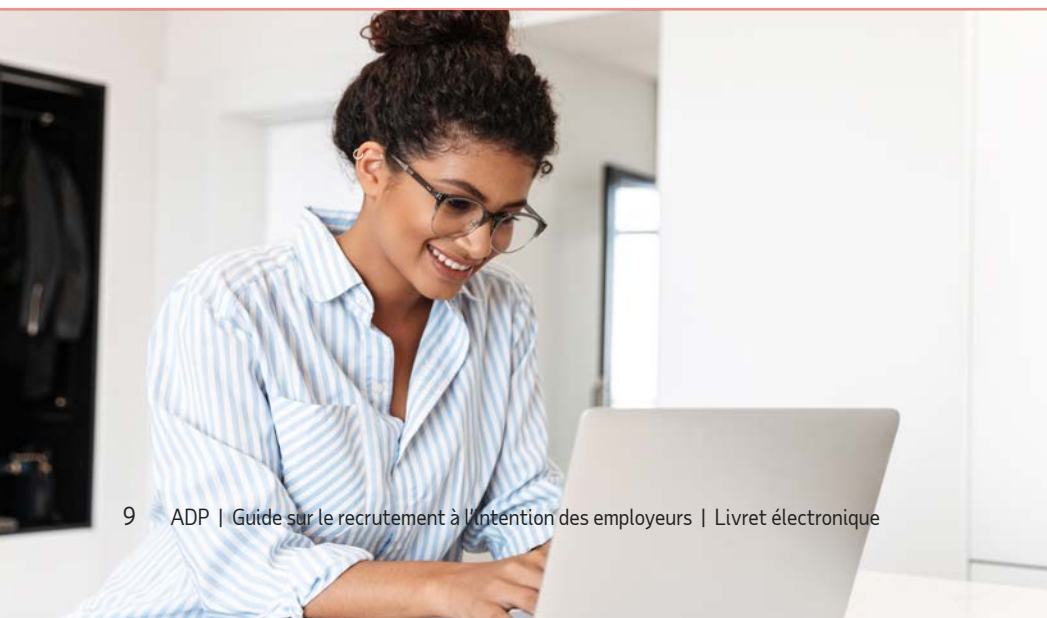
Conseil spécial :

Songez à utiliser un logiciel de recrutement fondé sur les données pour voir chaque étape du parcours d'un candidat, faire le suivi des coûts de recrutement de votre entreprise et mettre en place un processus de sélection de candidats, en fonction de l'analyse et de l'interprétation de données mesurables.

10. Intégrez un fort composant de diversité, d'équité et d'inclusion à votre stratégie de recrutement :

La diversité, l'équité et l'inclusion ne sont plus des initiatives pour se donner bonne conscience. Une stratégie solide et efficace en matière de diversité, d'équité et d'inclusion constitue désormais un impératif opérationnel. Vos employés actuels sont attentifs à cet élément, tout comme les candidats qui préfèrent travailler pour une organisation qui appuie fortement les principes de diversité, d'équité et d'inclusion. Une main-d'œuvre diversifiée comporte des avantages concrets. Par exemple, les revenus des organisations dont la direction est diversifiée sont 19 % plus élevés que ceux de l'entreprise moyenne¹⁹.

La création d'une stratégie de main-d'œuvre diversifiée peut comprendre les étapes suivantes : vérifier les offres d'emploi pour vous assurer de ne pas exprimer, sans le vouloir, de préférence pour un certain type de candidat sans lien avec les exigences du poste; recruter dans divers bassins de talents; faire la promotion des postes dans différents magazines et sur différents sites Web et forums; offrir des stages et des bourses d'études ciblées;



mettre l'accent sur la diversité sur votre site de carrières et au moyen de votre image de marque; demander des recommandations diversifiées; introduire un comité d'entrevue diversifié; montrer aux recruteurs et aux gestionnaires recruteurs à éviter de prendre des décisions fondées sur des préjugés involontaires et/ou inconscients; et participer à des activités philanthropiques qui soutiennent vos efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Par-dessus tout, assurez-vous de mettre en place un bon programme de diversité, d'équité et d'inclusion destiné aux employés existants afin d'appuyer vos stratégies de recrutement. Il peut être mauvais pour l'image de marque d'un employeur de faire, à l'étape du recrutement, des déclarations qui ne reflètent pas les réalités du lieu de travail.



Conseil spécial :

Songez à adopter la pratique de l'examen des C.V. « à l'aveugle », qui consiste à masquer des renseignements comme le nom du candidat, l'université et l'année d'obtention du diplôme, et laissez plutôt les recruteurs et les gestionnaires recruteurs se concentrer sur les compétences et l'expérience de travail des candidats.

Le pouvoir des médias sociaux pour recruter

91 %

des employeurs utilisent les médias sociaux pour embaucher des employésⁱ.

80 %

des entreprises affirment que les médias sociaux les aident à trouver des candidats passifsⁱⁱ.

79 %

des candidats utilisent les médias sociaux pour chercher des emploisⁱⁱⁱ.

i. <https://careerarc.com/blog/future-of-recruiting-study>

ii. <https://www.betterteam.com/social-recruiting-tips>

iii. <https://www.glassdoor.com>



Pour améliorer la qualité du recrutement, il faut d'abord poser les bonnes questions



Quelles sont les forces et les faiblesses de votre processus d'embauche?

En plus du recrutement, votre processus d'embauche doit aussi avoir la capacité de soutenir l'importance de plus en plus grande du recrutement de candidats – et d'employés. Déterminez les forces de votre organisation et ce qu'elle pourrait améliorer. Évaluez les étapes du processus d'embauche et déterminez les domaines dans lesquels votre organisation aurait avantage à adopter de nouvelles pratiques et de nouveaux processus et outils.

- 1. Déterminer les besoins en personnel** – Quel poste voulez-vous pourvoir et quel type d'employé répondrait le mieux à ces besoins (temps plein, temps partiel, temporaire)?
- 2. Analyser et évaluer le poste** – Créez une description de poste qui distingue clairement le rôle. Songez à utiliser une plateforme dotée d'un répertoire de descriptions de poste.
- 3. Recruter des candidats** – Créez une publicité imprimée et/ou pour les médias sociaux pour annoncer le poste vacant. Recherchez des candidats externes et/ou internes pour pourvoir le poste. Assurez-vous d'indiquer clairement que vous offrez aux candidats des mesures d'accommodement en vertu des droits de la personne, notamment en ce qui concerne l'accessibilité.
- 4. Présélectionner des candidats** – Servez-vous des C.V., des demandes d'emploi et de questions de présélection pour évaluer les compétences.

- 5. Mener des entrevues** – Posez des questions de base, de réflexion et axées sur la culture pour déterminer les compétences d'un candidat et ses aptitudes pour le poste. Concentrez-vous sur l'évaluation des compétences des candidats liées aux tâches essentielles du poste. Pour ce faire, vous pouvez entre autres poser la même série de questions à tous les candidats et vous assurer de poser uniquement des questions directement liées aux véritables exigences du poste.
- 6. Respecter le temps, la vie privée et les droits de la personne des candidats.**
- 7. Sélectionner un candidat** – Déterminez quel candidat convient le mieux au poste.
- 8. Faire preuve de diligence raisonnable** – Avec le consentement du candidat, effectuez toutes les vérifications des antécédents et tous les tests de sélection préliminaire appropriés pour le poste, et vérifiez les références et toutes les autres données nécessaires.
- 9. Présenter une offre** – Faites une offre conditionnelle à la réussite de la vérification des antécédents, si cela est raisonnablement nécessaire pour le poste.



Conseil spécial :

Triez les étapes afin de déterminer vos besoins les plus urgents. Consacrez ensuite des ressources afin d'apporter une amélioration rapide.

De quelle façon votre organisation peut-elle déterminer les candidats compétents?

Mettez en place un protocole de présélection. Cela comprend généralement des questions de présélection, l'examen des C.V. et des formulaires de demande d'emploi, et des tests de sélection préliminaire.

Lors de la création du protocole de présélection, demandez à un conseiller juridique d'agir à titre de contributeur clé. Il vous aidera à vérifier que vos questions de présélection et d'entrevue sont légales, particulièrement si votre protocole respecte la réglementation en matière de droits de la personne et de confidentialité, et s'assurera que la loi vous autorise bien à demander certains renseignements. Les tests de sélection préliminaire constituent une autre façon de repérer les candidats qualifiés. Assurez-vous que les tests sont liés au poste, fiables et autorisés en vertu de la loi canadienne.

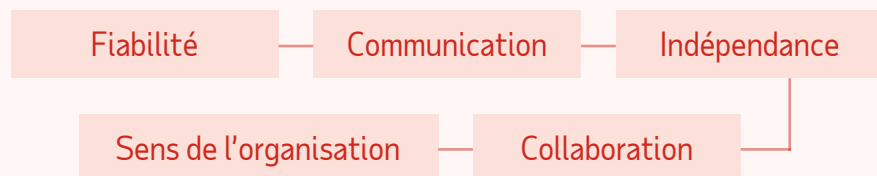


Conseil spécial :

Afin de bien déterminer les meilleurs candidats, posez-vous trois questions au sujet de chacun : Le pensez-vous capable de faire le travail? Est-il motivé? Est-il prêt à apprendre?



Caractéristiques que les employeurs recherchent chez un candidat à distance



Quels lieux sont appropriés pour passer les candidats en entrevue?

Il y a plusieurs lieux qui conviennent aux entrevues avec les candidats. Chacun d'eux comporte des avantages et des inconvénients. Sélectionnez l'endroit le mieux adapté à chaque entrevue :

1. Virtuellement par téléphone ou vidéoconférence

- **Avantage** – Vous permet de communiquer avec un candidat où qu'il se trouve
- **Inconvénient** – Absence de contact réel en personne

2. Salle de réunion fermée

- **Avantage** – Un espace privé et officiel donne une ambiance plus professionnelle et procure de l'intimité
- **Inconvénient** – Le cadre rigide peut rendre le candidat nerveux et l'empêcher de répondre librement

3. Salle de réunion ou de conférence vitrée

- **Avantage** – Une pièce transparente peut sembler plus invitante et servir de métaphore pour la culture de votre entreprise
- **Inconvénient** – Le candidat peut avoir l'impression de se trouver dans un « aquarium », ce qui pourrait miner sa confiance pendant l'entrevue et dévoiler involontairement qu'il postule à un poste

4. Salle du personnel

- **Avantage** – Moins formelle qu'une salle de réunion, elle peut mettre le candidat à l'aise et vous aider à cerner plus facilement ses qualités professionnelles et personnelles
- **Inconvénient** – Il peut être plus difficile de contrôler les interruptions et la circulation d'autres personnes dans la pièce, et des renseignements confidentiels pourraient être divulgués au candidat

5. Autre espace, comme un café ou un parc

- **Avantage** – Peut constituer un terrain neutre et servir d'endroit relaxant et informel qui met le candidat à l'aise
- **Inconvénient** – Si le café est trop achalandé, cet endroit peut être trop bruyant et indiscret pour y mener une entrevue

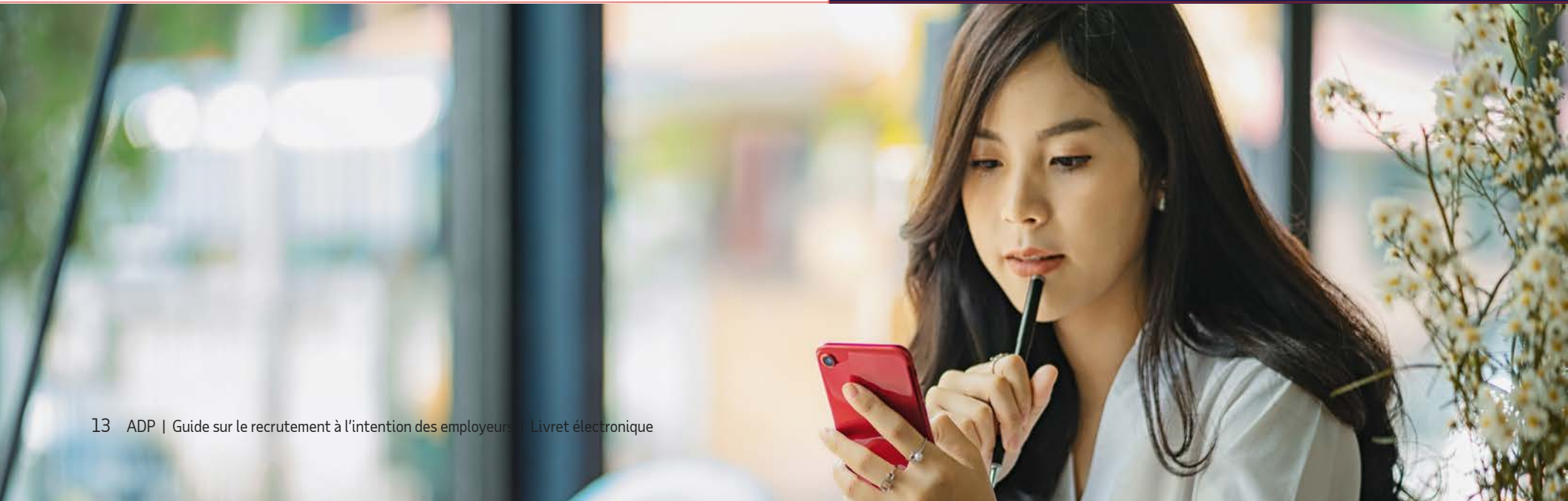
**Les entreprises ayant
une excellente image de
marque d'employeur**

attirent

50 %

plus de candidats qualifiés que
les employeurs ayant une moins
bonne image de marque

Source : 4cornersresources.com



Que devez-vous demander aux candidats lors d'une entrevue?

Les questions ordinaires permettent d'obtenir des renseignements de base. L'approfondissement au moyen de questions de réflexion et culturelles peut vous donner un éventail plus large de renseignements utiles, afin de prendre de meilleures décisions d'embauche. Voici quelques exemples :

Questions de base

Ces questions sont parfaites pour mettre les candidats à l'aise en début d'entrevue et recueillir les renseignements généraux dont vous avez besoin avant de passer aux choses sérieuses.

1. Quel est le premier emploi que vous avez occupé et qui ne figure pas sur votre C.V.? Qu'avez-vous appris de cette expérience?

Avantage clé : Cette question détend le candidat et peut vous donner un meilleur aperçu de ses valeurs et de sa conception du travail.

2. Comment avez-vous entendu parler de ce poste?

Avantage clé : Votre organisation consacre probablement des sommes importantes à son image de marque d'employeur, à la publicité et à l'attraction de candidats. Cette question vous aidera à comprendre les sources qui sont les plus efficaces.

3. Comment vous êtes-vous préparé en vue de cette entrevue?

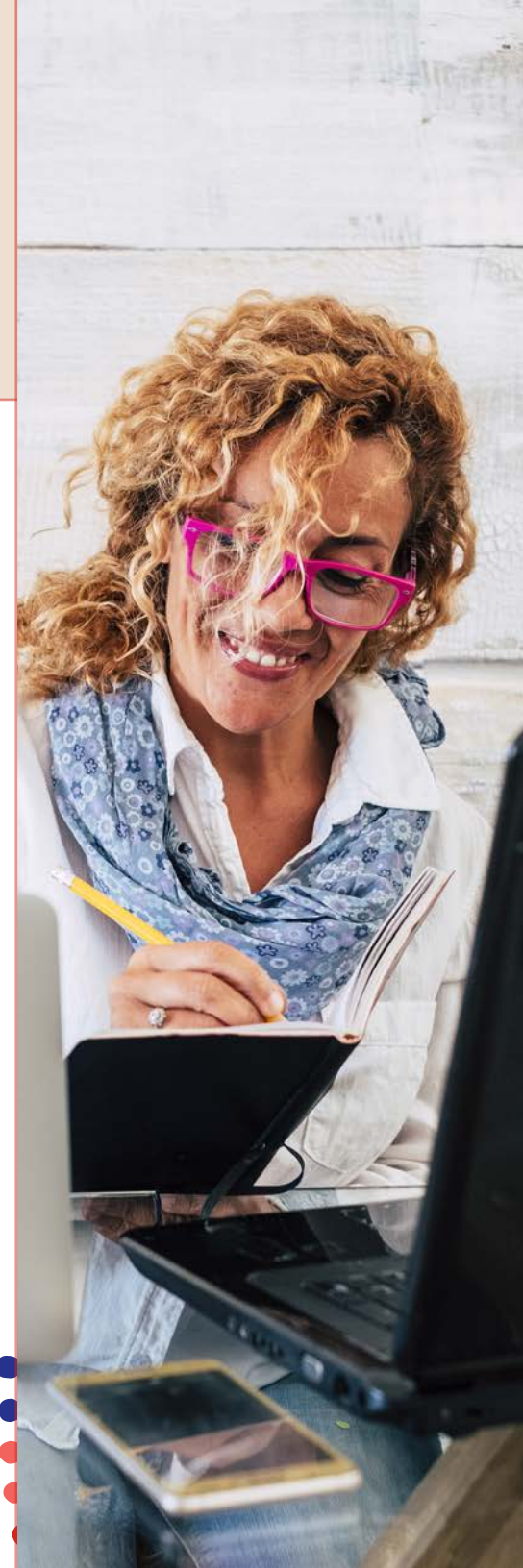
Avantage clé : Cette question révèle la proactivité, la débrouillardise et la passion pour le poste d'un candidat.

4. Qu'est-ce qui vous a emballé le plus à propos de cette offre d'emploi?

Avantage clé : La réponse à cette question aide à déterminer si l'aspect financier est la seule motivation relative au poste.

5. Avez-vous des questions pour nous?

Avantage clé : Chaque candidat devrait avoir des questions. S'il n'en a pas, c'est un signal d'alerte.





Questions de réflexion

Cet ensemble de questions vise à mettre les candidats au défi et à les faire réfléchir.

- 1. Quelle est la chose la plus importante que vous ayez apprise d'un collègue, et comment utilisez-vous cette leçon dans votre quotidien?**

Avantage clé : Vous pouvez apprendre beaucoup d'une personne en lui demandant comment elle applique ses apprentissages dans son quotidien.

- 2. Parlez-moi d'un moment où vous avez véritablement gâché quelque chose. Comment avez-vous géré la situation et corrigé votre erreur?**

Avantage clé : Cette question montre comment un candidat divise une idée complexe et arrive à l'expliquer à quelqu'un qui ne la comprend pas.

- 3. Si vous vous réveillez un matin et constatez que vous avez 2 000 courriels non lus et ne pouvez répondre qu'à 300 d'entre eux, comment choisissez-vous les courriels auxquels vous allez répondre?**

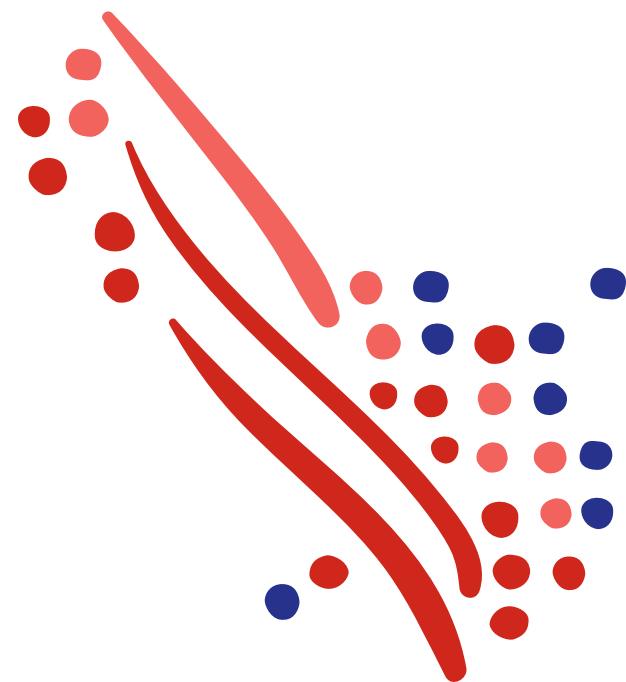
Avantage clé : La réponse du candidat démontre son raisonnement et son processus de réflexion.

- 4. Quelle est la plus grosse décision que vous avez prise au cours de la dernière année? Pourquoi était-elle aussi importante?**

Avantage clé : Cette question montre le style de prise de décisions du candidat. Est-il impulsif ou élabore-t-il un plan? Comment a-t-il accompli ce qu'il avait à faire?

- 5. Racontez-moi une situation où vous avez eu à acquérir une nouvelle compétence. Comment avez-vous fait? Qu'avez-vous appris à votre sujet? Quel a été le résultat final?**

Avantage clé : Cette question permet au candidat de vous expliquer sa vision du lien entre l'apprentissage personnel et la réalisation professionnelle.



Questions relatives à la culture sur le lieu de travail

Ces questions peuvent vous aider à évaluer si les candidats conviennent bien à votre organisation sur le plan culturel. Le candidat partage-t-il la vision, la culture et la mission de votre entreprise? Ces questions peuvent vous aider à prendre une décision éclairée.

1. Nommez une idée fausse que vos collègues ont à votre sujet.

Avantage clé : La réponse peut dévoiler une vérité plus importante et pertinente en ce qui concerne la relation du candidat avec ses collègues.

2. Qu'est-ce qui vous donnait envie d'aller travailler à votre emploi précédent?

Avantage clé : Les candidats peuvent raconter ce qui les motivait, de la prise de décisions difficiles à la gestion de projets stimulants. Cela peut indiquer dans quelle mesure ils feront de même au sein de votre entreprise.

3. Quel est votre style de gestion?

Avantage clé : Les caractéristiques positives à rechercher comprennent la volonté d'accepter la rétroaction et de prendre le temps de discuter avec les collègues et les subordonnés directs.

4. Changeriez-vous quelque chose dans le présent processus d'entrevue?

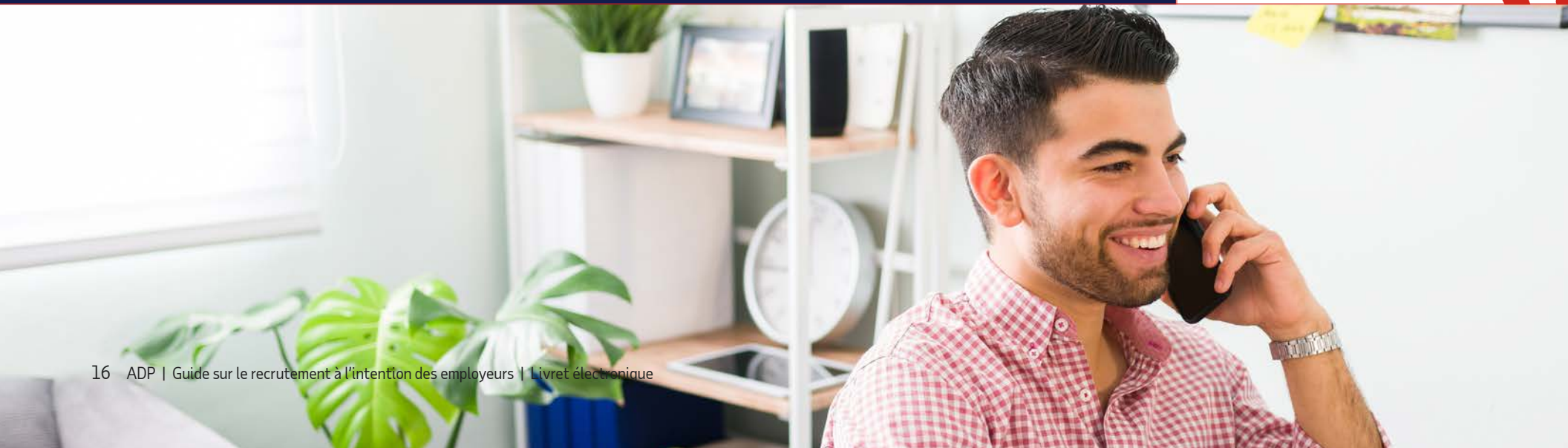
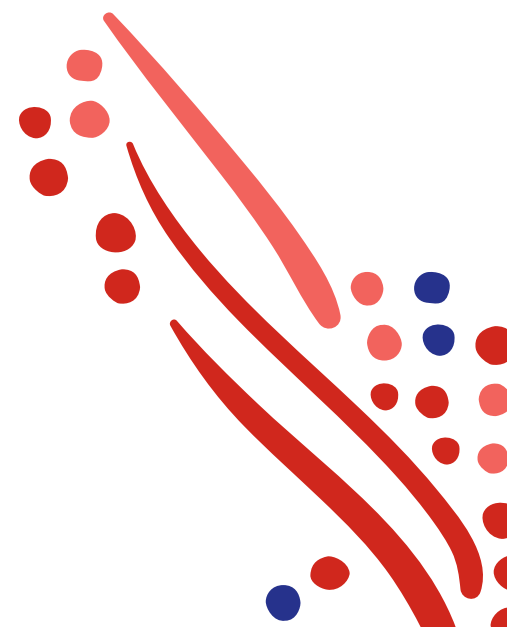
Avantage clé : Cette question oblige les candidats à réfléchir rapidement et à illustrer leur processus de réflexion. Elle offre aussi aux candidats une bonne occasion de faire une critique constructive.

5. Parlez-moi d'une mauvaise relation professionnelle que vous avez eue. Pourquoi est-ce que ça ne fonctionnait pas?

Avantage clé : Cette question vous aide à comprendre si le candidat a pris des mesures pour réparer ou rétablir la relation, ou s'il blâme les autres.

6. Quelle question aurais-je dû vous poser?

Avantage clé : Cette question permet aux candidats de conclure en vous donnant leur avis.





Questions pour les candidats aux postes à distance / hybrides

Le télétravail comporte certains avantages (comme pouvoir travailler dans une tenue plus décontractée ou en pyjama). Il amène également des défis uniques, comme faire des rencontres virtuelles avec son patron. Ces questions visent à savoir si des candidats pour un poste à distance ont ce qu'il faut pour travailler à domicile avec succès :

1. Avez-vous déjà travaillé à distance?

Avantage clé : Cette question évalue l'intérêt du candidat pour un poste entièrement à distance.

2. Avez-vous déjà travaillé à distance? Quels types d'outils et de logiciels destinés aux équipes à distance / dispersées utilisez-vous?

Avantage clé : Cette question vous permet de comprendre le niveau d'aisance du candidat avec les outils que les équipes à distance emploient pour collaborer.

3. En quoi consiste votre approche pour maintenir une communication et une collaboration efficaces au sein d'une équipe dispersée?

Avantage clé : Cette question vous permet de déterminer si le candidat comprend l'établissement des horaires et la planification liés au travail à distance, c'est-à-dire que le travail à distance nécessite un établissement des horaires et une planification minutieux.

4. Comment gérez-vous votre temps et restez-vous organisé?

Avantage clé : Découvrez si le candidat comprend bien comment rester organisé et respecter les échéances dans un environnement de travail généralement très flexible.

5. Que faites-vous pour conserver votre motivation et votre engagement en télétravail?

Avantage clé : La réponse du candidat indique s'il sait comment gérer les distractions et la distance inhérentes au télétravail.

6. Quel est le secret pour assurer la réussite d'un projet en télétravail?

Avantage clé : La réponse montre comment un nouvel employé potentiel approcherait un projet si la collaboration en personne n'est pas possible.

7. Racontez-moi une situation dans laquelle vous n'étiez pas certain de la marche à suivre pour faire quelque chose. Comment avez-vous demandé de l'information ou de l'aide?

Avantage clé : Le candidat montre s'il est capable ou non de gérer l'incertitude et de trouver des personnes pouvant l'aider.

Questions d'entrevue liées à la COVID-19

La COVID-19 a eu une incidence importante sur le recrutement. Voici quelques questions liées à la COVID-19 que les recruteurs, les gestionnaires recruteurs et d'autres intervieweurs peuvent poser pour savoir ce que pense le candidat de la pandémie, du travail et du retour dans son milieu de travail d'avant la pandémie.

1. Quel effet la pandémie de COVID-19 a-t-elle eu sur vos objectifs de carrière?

Avantage clé : Observez attentivement les candidats montrer leur grand désir de se concentrer sur leurs objectifs de carrière et leur fierté relative à leurs compétences transférables.

2. Comment vous êtes-vous adapté au travail à distance?

Avantage clé : La réponse montre si le candidat est résilient et apprend à s'adapter au fur et à mesure que les choses évoluent.

3. Qu'avez-vous appris pendant la pandémie?

Avantage clé : Cette question permet de voir si le candidat a tenté de tirer le meilleur d'une situation difficile. Le candidat a peut-être décidé de perfectionner ses compétences en suivant des cours en ligne.

4. Comment vous sentez-vous par rapport au retour en personne sur le lieu de travail?

Avantage clé : La réponse du candidat indique s'il est ouvert et disposé à travailler dans les deux environnements de travail.

5. Que pensez-vous du travail à distance sur une période indéterminée?

Avantage clé : Si votre organisation se tourne vers le travail à distance dans le cas de certains postes, la réponse du candidat indique si cette réalité correspond à ses objectifs futurs.



Remarque spéciale :

Avant de conclure une entrevue – en personne ou à distance – demandez au candidat de vous faire part de ses commentaires. Cela lui donne une précieuse occasion supplémentaire de répondre sur le coup.



Quelle est la meilleure façon d'évaluer les compétences des candidats?

En vous appuyant sur le cadre de la culture fondée sur les compétences et axée sur les objectifs de votre entreprise, songez à évaluer les candidats non seulement en fonction des entrevues et de leur expérience antérieure, mais aussi selon leurs compétences liées au poste qu'ils convoitent.

- 1. Tester les compétences techniques et générales** – Une compétence technique s'applique à l'expertise propre au poste, comme la programmation de logiciels. Une compétence générale, comme la capacité de collaborer, aide une personne à interagir avec les autres.
- 2. Se concentrer sur les compétences propres au poste** – Vous pouvez évaluer certaines compétences par écrit, et d'autres nécessitent du temps sur le lieu de travail afin de voir comment un candidat réagit aux situations sur le terrain. Prenez garde de ne jamais demander aux candidats d'effectuer du travail non rémunéré et de toujours protéger les renseignements confidentiels de votre entreprise pendant le processus d'entrevue.
- 3. Personnaliser chaque évaluation de compétences** – Testez des compétences qui sont liées à l'exécution du travail par un candidat. Ne perdez pas de temps à évaluer des compétences non pertinentes. Par exemple, une personne qui vend un service n'a pas besoin de savoir comment réparer du matériel informatique.
- 4. Évaluer les aptitudes** – Une aptitude est une habileté naturelle à faire quelque chose. Évaluez les aptitudes au moyen de tests normalisés généralement reconnus et de tests fondés sur les tâches. Prenez toutefois note que les tests peuvent donner des résultats subjectifs, selon la façon dont ils sont conçus.

Conclusion : Les évaluations sont particulièrement utiles, valides et fiables quand elles sont associées à un poste précis et simulent un environnement de travail fondé sur des compétences réelles.

Comment faire pour comparer des candidats efficacement?

Utilisez une matrice d'embauche pour évaluer de manière objective et efficace les qualifications de chaque candidat selon des critères fondés sur le poste. Cela vous aidera à prendre des décisions d'embauche justes et équitables. La matrice élimine les préjugés émotionnels.



Conseil spécial :

Gardez le processus simple et facile à vérifier. En règle générale, vous attribuez une note de 1 à 5, 5 étant la note la plus haute.



Qu'en est-il de la vérification des antécédents?

Il est important d'effectuer une vérification des antécédents uniforme et conforme, car elle protège les biens, les actifs, la réputation, l'image de marque et le personnel de l'organisation. Selon CareerBuilder, 33 % des formulaires de demande d'emploi contiennent des mensonges purs et simples à propos de l'expérience d'un candidat²⁰.

Voici les vérifications des antécédents les plus courantes qu'il pourrait être raisonnable d'utiliser en tant qu'employeur (selon les tâches essentielles du poste) : vérification des antécédents judiciaires, vérification des emplois antérieurs, vérification des références, vérification du C.V. et vérification des médias sociaux.



Conseil spécial :

Songez à faire appel à un fournisseur tiers offrant des services de vérification des antécédents conformes, ainsi que des directives récentes sur les questions liées à la vérification. Prenez garde de respecter la vie privée et les droits de la personne des candidats dans le cadre du processus de recrutement. Vérifiez uniquement les renseignements qui sont liés aux exigences du poste justifiées. Assurez-vous d'obtenir des conseils juridiques en ce qui concerne les renseignements personnels sensibles que vous songez à recueillir.

Comment faire pour vérifier les données sur le C.V. d'un candidat?

La vérification des données constitue une étape nécessaire du processus de présélection. Selon un rapport de HireRight de 2018, 85 % des employeurs ont découvert un mensonge ou une fausse déclaration sur le C.V. ou la demande d'emploi d'un candidat, ce qui représente une hausse par rapport à 66 % cinq ans plus tôt²¹.

Voici trois conseils sur la façon d'effectuer une vérification des renseignements :

- 1. Avant de communiquer avec les références d'un candidat, demandez à votre équipe quelles questions vous devez poser.** La question générale la plus importante : la référence a-t-elle des inquiétudes à propos du candidat?
- 2. Communiquez avec chaque référence par téléphone ou par courriel.** Indiquez-lui pourquoi vous la contactez. Demandez-lui de quelle façon elle connaît le candidat. Vérifiez ensuite les renseignements que le candidat vous a donnés. (Remarque : Si la référence ne savait pas que vous alliez communiquer avec elle, il s'agit d'un signal d'alerte important.) Utilisez la règle de conversation du « 80/20 » si vous appelez la personne. Laissez la référence parler 80 % du temps, pendant que vous écoutez activement.
- 3. Communiquez avec le candidat retenu.** Vous devriez avoir un calendrier d'embauche en place. Si les références confirment votre intuition que le candidat est la bonne personne pour le poste, préparez-vous à faire rapidement une offre, conditionnelle à l'exécution de quelques vérifications liées à l'emploi plus approfondies, si cela est raisonnablement nécessaire dans le cas du poste.

Les employés hautement engagés connaissent

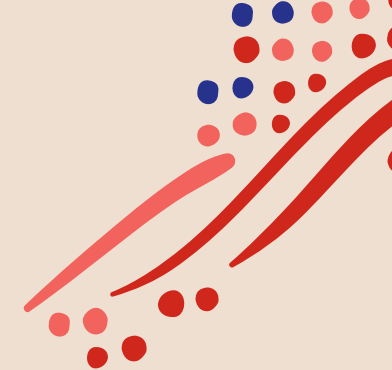
une productivité **17 %** plus élevée

une rentabilité accrue de **21 %**

un taux d'absence inférieur de **41 %**

Source : Gallup

Conclusion



Le recrutement est rapidement devenu un processus opérationnel essentiel pour les organisations qui souhaitent attirer les meilleurs candidats.

Avant même la pandémie mondiale des dernières années qui a eu une incidence négative sur l'économie mondiale, des changements sociétaux qui allaient modifier à jamais les processus comme le recrutement commençaient à émerger. Les travailleurs souhaitaient augmenter leur mobilité, travailler à distance et faire partie d'une organisation qui prône fortement la justice sociale, notamment la diversité, l'équité et l'inclusion en milieu de travail.

Alors que de nouvelles réalités mettaient à l'épreuve les pratiques de recrutement des employeurs, le changement commençait à façonner la nouvelle normalité. La première étape consistait à rectifier le tir et à mettre en place des stratégies de recrutement et des processus internes appropriés. Même si des employeurs utilisent peut-être encore des méthodes de recrutement traditionnelles, comme la publication de publicités imprimées pour pourvoir des postes vacants, bon nombre d'entre eux sont également ouverts à une méthode numérique axée sur les consommateurs pour recruter de nouveaux employés, c'est-à-dire une méthode fondée sur la création d'une expérience remarquable pour les employés soutenue par la réussite et le magnétisme de l'image de marque de l'employeur. Cette approche a suscité de l'intérêt à l'égard d'un tout nouvel ensemble de mesures permettant d'évaluer la réussite du recrutement.

La bonne nouvelle est que les employeurs qui se trouvent à la croisée des chemins en ce qui concerne leur stratégie et leurs pratiques de recrutement peuvent gagner du terrain rapidement et devenir un lieu de travail plus concurrentiel pour les

meilleurs candidats. Une nouvelle approche en matière de recrutement peut comprendre l'exploitation de l'attrait que suscite l'image de marque d'employeur (soit la réputation d'une organisation parmi les candidats sur le marché), la mise en évidence de la conciliation travail-vie personnelle qu'offre l'entreprise, le recrutement partout où il est possible de trouver des candidats (particulièrement sur les médias sociaux), la création de bassins de candidats, l'utilisation de mesures liées au marché pour évaluer la réussite du recrutement, et l'emploi d'une stratégie solide de recrutement fondée sur la diversité, l'équité et l'inclusion.

De toute évidence, les résultats nets jouent aussi un rôle en ce qui concerne le recrutement. Un recrutement réussi doit entraîner un rendement du capital investi offrant une valeur rapide et durable à l'employeur. La priorité consiste à attirer les meilleures recrues grâce à un engagement solide avant et après le processus de demande d'emploi. Sélectionner les meilleurs candidats et les aider à devenir plus productifs plus rapidement peut faire la différence entre gagner et perdre sur le marché.

L'évolution du recrutement était inévitable. La concurrence pour obtenir les meilleurs talents sur un marché du travail étroit est de plus en plus féroce. Les règles qui régissent le recrutement ont changé, et l'orientation de la stratégie, la trousse d'outils et les pratiques de recrutement des organisations qui veulent demeurer concurrentielles doivent suivre le rythme. Les efforts de recrutement les plus fructueux continueront d'être alimentés par des approches repensées et seront mis de l'avant et soutenus par des employeurs qui se sont adaptés au changement, qui se laissent porter par celui-ci et qui sont prêts à y faire face.



Axer le développement
sur les personnesSM



L'information contenue dans le présent document est un résumé et vise uniquement à fournir des directives générales. Ce document ne doit pas remplacer des recommandations juridiques ou professionnelles. Bien que tous les efforts soient déployés pour fournir de l'information à jour, la loi change régulièrement et peut varier selon la province ou le territoire. Vous devriez passer en revue la loi en vigueur dans votre juridiction et consulter un avocat chevronné pour obtenir un avis juridique. Le contenu du présent document appartient à Compagnie ADP Canada.

ADP, le logo ADP, ADP Research Institute et Axer le développement sur les personnes sont des marques de commerce d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs détenteurs respectifs.
© ADP, Inc., 2021. Tous droits réservés.

1. « 2021 Recruiting Trends Shaped by the Pandemic », SHRM, Roy Maurer, 1^{er} février 2021.
2. « Where Canada's job market stands one year after the pandemic began », CBC News, 12 mars 2021.
3. The Deloitte Global Millennial Survey, 2020.
4. « Remote work in Canada – Statics and facts », Statista, 6 juillet 2021.
5. « 2021 Recruiting Trends », Maurer, 2021.
6. Sondage relatif aux perspectives sur le lieu de travail d'ADP Canada, 15 septembre 2021.
7. « The Complete Guide to Recruiting Metrics », Beamery, 2020.
8. « 6 Recruiting Trends That Will Shape 2021 », LinkedIn, 21 octobre 2020.
9. « October 2021 Hiring Trends », Robert Half Talent Solutions, www.roberthalf.com.
10. Étude du IBM Institute for Business Value (IBV) à l'intention des chefs de la direction de 2021.
11. « 10 Tips for Successful Employee Recruitment », The Balance Sheet, 19 janvier 2021.
12. LinkedIn, 2021.
13. « 17 Tips for a Killer Sourcing Strategy in Recruitment », Harver, 2021.
14. « 10 Recruitment Trends for 2021/2022 », Finances Online, www.financesonline.com/recruitment-trends
15. Sondage relatif aux perspectives sur le lieu de travail d'ADP Canada, 15 septembre 2021.
16. « 10 Recruitment Trends for 2021/2022 », www.financesonline.com/recruitment-trends.
17. Sondage de Software Advice, août 2020.
18. Sondage relatif aux perspectives sur le lieu de travail d'ADP Canada, 15 septembre 2021.
19. <https://blog.recruitee.com/diversity-recruiting-strategy/>
20. CareerBuilder.com, 2014.
21. HireRight.com, 2018.