

MODULE II : EMBAUCHE

INTRODUCTION

Au cours des cinq dernières années, le domaine des TI a connu d'importantes fluctuations de main-d'œuvre. Les entreprises ont d'abord embauché massivement, pour se résoudre à faire ensuite des mises à pied.

Cependant, même lorsque la tendance est à la baisse, certains secteurs continuent d'embaucher. Les entreprises qui le font cherchent non seulement des candidats dotés de compétences techniques à la fine pointe de la technologie, mais également des jeunes qui contribueront à l'expansion de l'entreprise par leur optimisme, leur capacité à travailler en équipe et leur faculté d'adaptation. (Colkin 2002)

Deux des enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, les entreprises des TI doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

OBJECTIFS DE L'EMBAUCHE

Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, l'embauche contribue à atteindre des objectifs clés :

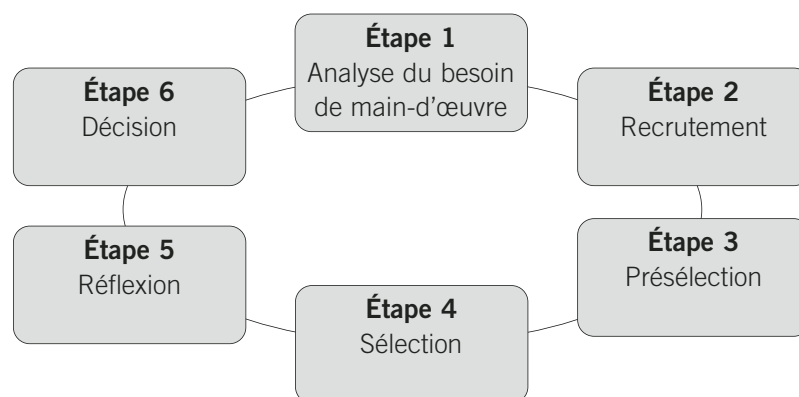
- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné
- Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Le processus de *recrutement* réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le processus de *sélection* est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'*embauche* est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, il faut prévoir de quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période

offre le temps nécessaire pour passer au travers des six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.



ÉTAPE 1 — ANALYSE DU BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

Questions à se poser

- Pour quelles tâches, quels projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire?
- Quand en avons-nous besoin?
- Combien de personnes avons-nous besoin?

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer des profils de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Les questions suivantes peuvent alors servir de guide d'élaboration :

- Quel est le titre du poste?
- Qui est le titulaire du poste?

- Quelle est la raison d'être du poste (description sommaire)?
- Qui est le supérieur immédiat?
- Qui sont les subordonnés?
- Quelles sont les responsabilités liées à ce poste?
- Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail?
- Quels sont les indicateurs de performance liés à ce poste?
- Quelles sont les exigences liées à la formation et à l'expérience?
- Quelles sont les caractéristiques recherchées à l'embauche?



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Modèle de profil de poste (Outil n° 3, p. 32)

Le profil de poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes de l'entreprise. Il permet également d'identifier le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper les différentes fonctions. Il est important d'établir une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences demandées. Pour des exemples de profils de compétences dans le secteur des TIC vous référer au site de *TECHNOCompétences*: www.technocompetences.qc.ca (Section *Compétences*).

Grille d'élaboration du profil du candidat (Outil n° 4, p. 33)

Cet outil permet de dresser le profil du candidat recherché. Il s'agit de déterminer les critères essentiels que le candidat doit posséder. Ensuite, il importe de spécifier les caractéristiques du candidat idéal afin de faciliter l'étape de la sélection. L'exemple donné correspond à un poste d'analyste en TI.

ÉTAPE 2 — RECRUTEMENT

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

Sources de recrutement

A) Les sources internes

Évidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

B) Les sources externes de recrutement

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emplois, etc.

L'Internet est particulièrement bien adapté au recrutement dans le secteur des TI. C'est un outil naturel pour les gens qui évoluent dans ce domaine d'activité. La plupart y sont branchés. Le web permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiels et de simplifier d'autant le processus du recrutement.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

www.technocompetences.qc.ca (Section *Guides et outils* → *Recrutement*)

Si vous désirez consulter des répertoires d'agences et de sites de recrutement, ce site est une source d'information pertinente.

Emploi-Québec

www.emploi Quebec.net/francais/employeurs/recrutement/index.htm

Sur le site d'Emploi-Québec vous trouverez un service de placement en ligne très utile. Vous pouvez aussi contacter les Centres locaux d'emploi qui offrent des références à divers sites de placement.

Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes :

- Brève présentation de la société (mission, produits, services...)
- Titre du poste à combler
- Résumé des principales tâches et responsabilités
- Qualifications, aptitudes ou expériences requises
- Avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise
- Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis.

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offres de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Modèle d'offre d'emploi (Outil n° 5, p. 34)

Cet outil présente sommairement ce que doit contenir l'offre d'emploi. Évidemment, il convient de l'adapter au contexte et à la couleur de l'entreprise.

ÉTAPE 3 — PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Grille de sélection des curriculum vitæ (Outil n° 6, p. 35)

Cette grille permet de faire une première sélection en fonction de la pertinence de la lettre de présentation ainsi que de l'éloquence du curriculum vitæ.



CONSEILS

Pour effectuer une présélection juste et équitable, il convient d'analyser l'ensemble des CV reçus selon la méthode suivante :

- 1) Relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels (Outil n° 3) afin de les avoir bien en tête lors de l'analyse des curriculum vitæ.
- 2) Lire l'ensemble des curriculum vitae et les classer en trois groupes distincts :
 - A. Très près du profil recherché
 - B. Assez près du profil recherché
 - C. Non pertinents au poste affiché.
- 3) Évaluer les curriculum vitæ des groupes *A* et *B* afin de confirmer le classement en utilisant l'Outil n° 5.

Les candidats du groupe *A* devraient être reçus en entrevue. Ceux du groupe *B* pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe *A*. Dans le cas d'une pénurie de main-d'œuvre, il sera avantageux de revoir les critères de sélection ou de tout simplement trouver une autre méthode de recrutement.

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, ceux-ci doivent être rejoints par téléphone afin de fixer une entrevue. Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats non retenus afin de les informer que l'entreprise ne conservera pas leur candidature. Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incite à continuer de s'intéresser à l'organisation.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Lettre de refus (Outil n° 7, p. 36)

Cet outil est un modèle de lettre de refus pouvant être envoyée aux candidats non sélectionnés. Il peut être pertinent de mentionner que le curriculum vitæ sera conservé pour des besoins futurs.

ÉTAPE 4

RENCONTRE DE SÉLECTION

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

On peut également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Exemples de questions d'entrevue de sélection (Outil n° 8, p. 37)

Cet outil regroupe une série de questions pouvant être utilisées lors d'une entrevue de sélection. Afin de choisir celles qui semblent les plus pertinentes au poste à combler, on peut se demander:

- Quelles informations contenues dans le CV du candidat méritent d'être discutées davantage?
- Y a-t-il des informations manquantes que l'on souhaiterait obtenir?

L'entrevue de sélection vise à évaluer le savoir-être du candidat et à recueillir les informations permettant d'évaluer sa capacité à évoluer dans l'entreprise. On le questionne sur ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses réalisations passées, sa motivation et on le fait réagir à des mises en situation. Normalement, cette première entrevue devra durer entre 45 minutes et une heure. Elle comportera une quinzaine de questions.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Grille d'entrevue (Outil n° 9, p. 41)

Cette grille fournit un canevas d'entrevue permettant de structurer la rencontre avec le candidat potentiel. Les questions de l'Outil n° 8 peuvent être utilisées pour adapter ou compléter la grille d'entrevue.



CONSEILS

AVANT L'ENTREVUE

- Préparez la rencontre, déterminez l'heure, le lieu, l'endroit
- Révissez le profil de compétences et le canevas d'entrevue
- Déterminez qui, parmi les membres du comité de sélection, posera les questions
- Préparez les questions spécifiques
- Préparez les réponses quant à la rémunération

PENDANT L'ENTREVUE

- Mettez le candidat à l'aise
- Précisez le déroulement de l'entrevue
- Soyez à l'écoute
- Observez le langage non verbal
- Faites-le parler de ses réalisations et de ses champs d'intérêt
- Faites-le réagir à des mises en situation semblables à celles qu'il aura éventuellement à vivre dans le poste à combler
- Vérifiez s'il existe des affinités entre les membres du comité et lui
- Terminez en lui offrant l'occasion de poser des questions et en décrivant les prochaines étapes

APRÈS L'ENTREVUE

- Complétez la grille d'évaluation en ajoutant vos commentaires
- Discutez brièvement de vos remarques avec le comité de sélection.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Grille d'évaluation des candidats (Outil n° 10, p. 43)

La grille d'évaluation permet à la personne responsable de l'embauche de mettre de l'ordre dans ses notes et ses impressions. Ainsi, une grille générale sur les caractéristiques personnelles permet de mettre par écrit ce qu'elle a vu et perçu durant l'entrevue. Cet outil peut être utile lorsque plusieurs candidats sont convoqués en entrevue et qu'il devient difficile de faire un choix éclairé.

ÉTAPE 5

RÉFLEXION FAISANT SUITE À L'ENTREVUE

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue.

Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation.

L'utilisation de tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir-être du candidat. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles. Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, on retrouve les tests de performance (*in-basket tests*: mises en situation), les tests de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage) et les tests psychométriques (valeurs, besoins, traits de personnalité, habiletés relationnelles). Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

Finalement, si l'on souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

ÉTAPE 6 — DÉCISION D'EMBAUCHE

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- Les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience)
- Les caractéristiques personnelles (savoir-être)
- La motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien)
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe)
- Les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Formulaire de consentement (Outil n° 11, p. 44)

Cette fiche contient un exemple d'un formulaire de consentement permettant à l'entreprise de vérifier l'exactitude des renseignements fournis par le candidat auprès d'anciens employeurs.



CONSEILS

Lors de l'appel pour la vérification des références, procédez de la façon suivante :

- Présentez-vous
- Expliquez l'objet de l'appel en précisant que vous comptez sur l'honnêteté de votre interlocuteur et que vous demandez un service entre employeurs
- Assurez la personne de la confidentialité des renseignements qu'elle fournira et que vous détenez une autorisation en bonne et due forme de l'ancien employé (si nécessaire faire parvenir par télécopieur la formule de consentement signée)
- Discutez du candidat
- Posez des questions sur les responsabilités qu'on lui avait confiées et sur ses principales réalisations
- Faites préciser les raisons de son départ
- Remerciez la personne de sa collaboration.

Si les références du candidat sont satisfaisantes, le responsable du recrutement peut faire part de la décision d'embauche au candidat. Il faut alors lui présenter une proposition énumérant les conditions d'emploi et les heures de travail prévues au contrat.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Lettre de promesse d'embauche (Outil n° 12, p. 45)

Ce document est un exemple de lettre d'embauche. Il convient de l'adapter au contexte de l'entreprise. Par la suite, un contrat formel doit être rédigé afin de spécifier les ententes et les règlements régissant le cadre de travail. Dans le cas des contrats de travail dans le secteur des TI, il importe d'inclure les informations suivantes :

- Clause de non-concurrence
- Clause de protection de l'information
- Clause de mobilité.

Contrat de travail

Étant donné qu'un contrat de travail est un document légal et que les différentes clauses peuvent varier en fonction des lois en vigueur, il est suggéré de consulter un professionnel et de visiter le site suivant de la Commission des normes du travail :

http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0153.pdf :
aide-mémoire pour la rédaction d'un contrat de travail.

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/index.asp> :
information sur la loi concernant les normes du travail.



CONSEILS

Lors de la dernière étape du processus d'embauche, il est important de constituer une série de documents qui deviendront le dossier de l'employé. Il est préférable de centraliser toute l'information concernant les employés afin d'éviter des problèmes de concordance de dossiers et d'exercer un meilleur contrôle. Il faut toujours s'assurer qu'une copie complète du dossier de chaque employé est disponible à un endroit déterminé.

Un dossier d'employé devrait contenir les renseignements suivants :

- La fiche de renseignements personnels de l'employé (nom, adresse personnelle, numéro de téléphone, numéro d'assurance sociale, personne à contacter en cas d'urgence)
- Le curriculum vitæ et la lettre de candidature
- Le contrat de travail
- La fiche de paie et un spécimen de chèque
- Un formulaire de consentement permettant à l'employeur de vérifier ses antécédents judiciaires et médicaux (si applicable)
- Une fiche de demande de références
- Un ou des avis disciplinaires (s'il y a lieu)
- Les fiches d'évaluation du rendement
- Des notes sur les rencontres entre les responsables des ressources humaines et l'employé.

La tâche de photocopier les dossiers d'employés doit être confiée seulement aux individus qui sont autorisés à avoir accès aux dossiers personnels. Ces derniers doivent être gardés dans des classeurs sous clé. D'autres méthodes peuvent être développées à l'interne pour s'assurer d'une protection optimale des renseignements personnels des employés.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

www.technocompetences.qc.ca (Sections *Guides et outils* → *Recrutement et Compétences*). Si vous désirez consulter des répertoires d'agences et de sites de recrutement, ce site est une source d'information intéressante. À la section *Compétences* vous avez accès à une foule de profils et de dictionnaires de compétences dans le secteur des TIC.

Emploi-Québec

www.emploiquebec.net/francais/employeurs/recrutement/index.htm

Sur le site d'Emploi-Québec vous trouverez un service de placement en ligne très utile. Vous pouvez aussi contacter les Centres locaux d'emploi qui offrent des références à divers sites de placement.

Conseil des ressources humaines du logiciel inc.

www.shrc.ca

Ce site présente plusieurs modèles de profils de compétences professionnelles ayant trait au domaine des technologies de l'information.

Commission des normes du travail

http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0153.pdf

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/index.asp>

Ces deux liens conduisent au site de la Commission des normes du travail. Ils fournissent des informations très utiles pour l'élaboration d'un contrat de travail.

BLAIS, René. *Les ressources humaines: l'atout concurrentiel*, Québec, Les Presses Inter Universitaires, 1996.

CASCIO, W.F., THACHER, J.W., BLAIS, R. *La gestion des ressources humaines*, Éditions de la Chenelière, 625 pages, 1999.

PHARAND, Francine. *Le recrutement et la sélection. Recruter et garder son personnel: trois guides pour sélectionner, rémunérer et intégrer le personnel*, Emploi-Québec, 2001.

MODÈLE DE PROFIL DE POSTE : ANALYSTE EN TI

<i>Nom du titulaire :</i>			
<p>Raison d'être du poste : sous la supervision du directeur, l'analyste en TI est responsable de traduire les demandes des usagers en langage informatique et d'effectuer une analyse de faisabilité de celles-ci. Il est également responsable des architectures fonctionnelles des systèmes en place.</p>		<p>Supérieur immédiat : Directeur</p> <p>Subordonné : aucun</p>	
ACTIVITÉS CLÉS		COMPÉTENCES REQUISES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
<p>ANALYSES INFORMATIQUES 75 %</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser et comprendre les besoins informatiques des usagers. Évaluer la faisabilité fonctionnelle et technique de leurs demandes. Élaborer des solutions fonctionnelles selon les besoins de l'organisation, tout en assurant l'entretien des systèmes en place. Effectuer la planification et le suivi des projets. Effectuer le contrôle de qualité des implantations à réaliser, par le biais de plans, scripts et simulations permettant de minimiser les conséquences négatives sur les opérations. 		<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'analyse et de synthèse Vulgarisation Capacité à communiquer Disponibilité Capacité à travailler en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte des objectifs fixés en début de projet Respect des délais Rigueur Stabilité des applications Taux de satisfaction des usagers
<p>ARCHITECTURES DES SYSTÈMES 25 %</p> <ul style="list-style-type: none"> Planifier l'élaboration d'analyses fonctionnelles liées aux demandes ou projets retenus. Documenter, faire évoluer et maximiser les architectures en place en fonction des évolutions internes et des mises à jour par les fournisseurs. 		<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'analyse et de synthèse Rôle conseil 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité des opérations informatiques Taux de satisfaction des usagers

Formation exigée et expérience

- Baccalauréat en informatique et
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées à l'embauche

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce type de poste
- Capacité d'anticiper les besoins ou les demandes des usagers (proactivité)
- Bilinguisme (atout)

GRILLE D'ÉLABORATION DU PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ : ANALYSTE EN TI

CRITÈRES	ESSENTIEL	SOUHAITABLE	PONDÉRATION				
			1 = Insatisfaisant 5 = Très satisfaisant				
Formation	BAC en informatique	Diplôme universitaire de deuxième cycle.	1	2	3	4	5
Nombre d'années d'expérience	Cinq ans d'expérience dans le domaine de l'informatique		1	2	3	4	5
Spécialité	Administration des bases de données		1	2	3	4	5
Bilinguisme	Français	Anglais et autres langues (un atout)	1	2	3	4	5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)	Posséder les connaissances informatiques liées au système AS/400	Connaître le logiciel utilisé par l'entreprise	1	2	3	4	5
Savoir-être (attitudes, qualités personnelles)	Créativité, esprit d'équipe, autonomie		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Être familier avec les processus de validation d'examen et d'analyse. Être en mesure de résoudre des problèmes dans les applications informatiques.		1	2	3	4	5
Disponibilité	À partir du 20 mars 2003		1	2	3	4	5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1	2	3	4	5

MODÈLE D'OFFRE D'EMPLOI

Logo et nom de l'entreprise

POSTE D'ANALYSTE EN TI

Jeune entreprise innovatrice établie depuis 1999, (*Nom de l'entreprise*) conçoit des programmes informatiques destinés à la réalisation d'animations cinématographiques. Chef de file dans son domaine tant sur les plans national qu'international, l'entreprise est en pleine expansion.

Nous sommes présentement à la recherche d'un analyste en TI qui aura pour fonctions principales la construction, la modification et l'application des normes de programmes informatiques.

Qualifications requises

- Baccalauréat en informatique
- et
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce poste
- Bilinguisme (atout)

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitæ au service du personnel avant le 10 mars :

- par courriel, à courriel@nom.ca
- par télécopieur, au (000) 000-0000
- par la poste, à l'adresse suivante :

Nom de l'entreprise

Service du personnel

Adresse

GRILLE DE SÉLECTION DES CV

Poste à combler : Analyste en TI Date :	COTATION DES CRITÈRES ESSENTIELS							Pointage total <i>(retenir 8 ou +)</i>
	Pertinence de la formation	Pertinence de l'expérience	Maîtrise des langues	Maîtrise AS/400	Maîtrise d'outils d'analyse	Maîtrise des logiciels	Qualité de la présentation du CV	
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								

Échelle : 0 = non pertinent pour la fonction concernée
 1 = assez proche du profil recherché
 2 = très proche du profil recherché

Embauche

MODÈLE DE LETTRE DE REFUS

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame ou Monsieur
Adresse complète

Objet : Poste d'analyste en TI

Madame, Monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste d'analyste en TI au sein de notre entreprise.

Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste. Nous conserverons tout de même votre curriculum vitæ dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvre ou se libère.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veillez accepter, Madame, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Le directeur général, la directrice générale
(signature)

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ENTREVUE DE SÉLECTION**Questions pour révéler l'intégrité/l'honnêteté/la loyauté**

- Parlez-moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve.
Comment vous en êtes-vous sorti ?
- Avez-vous déjà dû vous excuser d'avoir mal agi ?
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le diriez-vous à votre patron ?
Que feriez-vous ?

Questions pour révéler la personnalité/le tempérament/la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité ?
- Si je téléphone aux gens qui vous recommandent, que me diront-ils sur vous ?
- Vous considérez-vous comme quelqu'un qui peut prendre des risques ?
Parlez-moi d'une situation où vous l'avez fait.
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler ?
- Avec quels types de personnes préférez-vous ne pas travailler ?
- Quelles sortes de responsabilités désirez-vous éviter dans votre prochain emploi ?
- Donnez-moi deux ou trois exemples de tâches que vous n'aimez pas particulièrement accomplir. Comment réussissez-vous à rester motivé pour les accomplir quand même ?
- Quels types de personnes vous sont désagréables ?
- Parlez-moi d'une situation irritante que vous avez vécue au travail.
- En tant que membre d'une équipe, comment vous comportez-vous ?
- Parlez-moi des organisations avec lesquelles vous avez déjà cherché à collaborer.
Comment vous y êtes-vous pris ?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pour quelles raisons ?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a apporté le plus de frustrations et pourquoi ?
- Parlez-moi du meilleur patron que vous n'avez jamais eu ? Décrivez-moi maintenant le pire d'entre eux. Pour quelles raisons était-il si difficile de travailler avec cette personne ?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur ?
- Qu'est-ce que votre employeur doit faire pour vous ?

Questions pour révéler les erreurs passées


- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez-moi pourquoi.
- Quand avez-vous été critiqué pour la dernière fois ? Comment avez-vous réagi ?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs ?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez tout gâché. Quel moyen avez-vous utilisé pour vous en sortir ?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû soudainement changer de cap.
- Si vous pouviez changer un seul des choix de gestion que vous avez faits lors des deux dernières années, quel serait-il ?



Questions pour révéler la créativité/l'esprit créatif/l'aptitude à trouver des solutions

- Quelle est la dernière fois où vous avez enfreint les règles (ou trouvé une solution inédite)? Comment cela s'est-il passé?
- Qu'avez-vous fait de novateur?
- Quelle est l'idée la plus folle que vous ayez eue dans le passé ? L'avez-vous réalisée?
- Parlez-moi de ce qui est arrivé quand quelqu'un vous a parlé d'une idée nouvelle, particulièrement bizarre ou inhabituelle. Qu'avez-vous fait?
- Si vous pouviez faire quelque chose pour changer le monde, qu'est-ce que ce serait?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez eu des problèmes de gestion. Comment avez-vous réglé ce problème épineux?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre? Comment en êtes-vous arrivé à cette décision?
- Décrivez-moi des situations où vous avez dû travailler sous pression et respecter des échéances.
- Avez-vous déjà vécu une situation où vous deviez respecter deux échéances différentes à la demande de deux personnes et où vous ne pouviez respecter les deux? Qu'avez-vous fait?
- Quelle technique de résolution de problèmes professionnels fonctionne le mieux dans votre cas? Donnez-moi l'exemple d'une de vos solutions à un problème délicat.

Autres questions pertinentes

- Comment le meilleur de vos patrons vous incitait-il à vous dépasser? Quelle était sa méthode?
 - De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier?
 - Quelle est la chose la plus intéressante que vous ayez faite ces trois dernières années?
 - À quoi mesurez-vous votre propre réussite?
 - Quels sont vos objectifs professionnels à court et long termes?
 - Pourquoi devrions-nous vous engager?
 - Quelles responsabilités seriez-vous prêt à prendre, et quels résultats obtiendriez-vous si on vous confiait ce poste?
 - Quels sont, selon vous, les éléments indispensables à la réussite dans une organisation comme la nôtre?
 - Que vous attendez-vous à trouver dans notre organisation?
 - Y a-t-il autre chose que vous voudriez me dire à votre sujet et dont nous n'avons pas encore discuté?
 - Désirez-vous me poser des questions?
- 

QUESTIONS À ÉVITER

On ne peut pas tout demander aux candidats. Bien que non exhaustive, la liste qui suit contient plusieurs questions à éviter. Il faut écarter toutes questions pouvant se révéler discriminatoires afin de ne pas contrevenir à la Charte canadienne des droits et libertés.

Race / origine

Ne pas demander:

- Pouvez-vous fournir une photo de vous-même?
- Quel est votre lieu de naissance?
- À quel endroit avez-vous déjà demeuré?

Demander plutôt :

- Pouvez-vous travailler au Canada?
- Possédez-vous les permis de travail nécessaires pour travailler au Canada?

Âge

Peu de questions sont acceptables à cet égard. Si la loi prévoit un âge minimum dans l'établissement de travail, alors la question sur l'âge est permise.

Ne pas demander:

- Quelle est votre date de naissance?
- Pouvez-vous fournir un certificat de naissance?
- Quel est votre numéro d'assurance maladie?
- Quel est votre numéro de permis de conduire?

Grossesse

Ne pas demander:

- Avez-vous l'intention d'avoir des enfants?
- Êtes-vous enceinte présentement?

Demander plutôt :

- Êtes-vous disponible pour travailler durant la période ... (lorsque immédiatement requis pour l'emploi)?

État civil

Ne pas demander:

- Quel était votre nom de famille à la naissance?
- Êtes-vous marié(e)?
- Êtes-vous divorcé(e)?
- Êtes-vous célibataire?
- Avez-vous des personnes à votre charge?
- Avez-vous un lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi ici?

Demander plutôt :

- Seriez-vous disposé(e) à voyager dans le cadre de vos fonctions?
- Accepteriez-vous d'être transféré(e) dans une autre localité?

QUESTIONS À ÉVITER (SUITE)

Religion

Ne pas demander:

- Quelle religion pratiquez-vous? (sauf si le caractère religieux de l'employeur le justifie)

Demander plutôt :

- Accepteriez-vous de faire du temps supplémentaire?
- Êtes-vous disponible pour travailler le soir ou la fin de semaine?

Langue

Ne pas demander:

- Quelle est votre langue maternelle?

Vérifier plutôt la connaissance de la langue (ou des langues) requise(s) pour l'emploi.

Handicap

Ne pas demander:

- Êtes-vous prestataire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail?
- Avez-vous déjà subi des traitements médicaux? Avez-vous été hospitalisé plusieurs fois?

Demander plutôt :

Des questions relatives à l'accomplissement physique d'un travail.

Passe-temps

Ne pas demander:

- Quelles sont vos activités en dehors du travail?
- Qui sont vos amis?

Demander plutôt :

- Pratiquez-vous des activités paraprofessionnelles liées à l'emploi postulé?

Antécédents judiciaires

- Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation?*

** Cette question est particulièrement délicate. Elle peut être demandée lorsque la fonction exige objectivement l'absence d'antécédents spécifiques. Mais elle ne peut être demandée que pour les antécédents spécifiques à l'emploi.*

GRILLE D'ENTREVUE DE SÉLECTION

(Les questions de l'Outil n° 8 peuvent être utilisées pour adapter ou compléter la grille suivante)

Nom : _____ Prénom : _____	
Poste à combler : Analyste en TI	
Date : _____ Recruteur : _____	
1. ACCUEIL DU CANDIDAT	POINTS À OBSERVER
Présentation – Objectifs de l’entretien – Durée de la rencontre – Titre de la fonction – Activités de l’entreprise – Profil du marché – Nombre d’employés, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue vestimentaire • Présentation • Attitude
2. EXPÉRIENCE ET CARRIÈRE	POINTS À OBSERVER
<ul style="list-style-type: none"> • Résumez en quelques minutes votre expérience par rapport au poste. • Parlez-nous de vos études. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élocution • Esprit de synthèse • Pertinence de la formation
<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été votre cheminement de carrière? (Ne pas hésiter à poser plusieurs questions : principales activités? Réalisations? Préférences? Motifs de départ? L’objectif est d’en arriver à savoir précisément ce que la personne a réalisé dans chacun des postes occupés précédemment.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de responsabilités assumées • Diversité et étendue de l’expérience • Ampleur des réalisations et retombées
<ul style="list-style-type: none"> • Qu’est-ce qui est important pour vous dans un emploi? • Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait? Pour quelles raisons? • Quel défi cherchez-vous à relever à cette étape-ci de votre carrière? 	<ul style="list-style-type: none"> • Champs d’intérêt • Degré d’initiative • Cohérence du plan de carrière
3. CRITÈRES	POINTS À OBSERVER
<ul style="list-style-type: none"> • Sur quels critères vous basez-vous pour évaluer la qualité de votre travail? 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences personnelles



4. COMPÉTENCES ET ATTITUDES	POINTS À OBSERVER
<ul style="list-style-type: none">• Êtes-vous capable d'utiliser le système...?• Quel genre de travail avez-vous eu à faire en lien avec la programmation informatique ?• De quelle façon planifiez-vous le travail à faire ?• Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances ? Quels moyens avez-vous pris pour vous en sortir ?• Décrivez-nous une situation où vous avez dû collaborer avec des collègues ?• Comment décririez-vous les rapports que vous entretenez avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés ?	<ul style="list-style-type: none">• Connaissances techniques• Capacité à s'organiser• Capacité à garder son calme• Capacité à travailler en équipe
5. CARACTÉRISTIQUES DE PERSONNALITÉ	POINTS À OBSERVER
<ul style="list-style-type: none">• Comment procédez-vous pour ne rien oublier ?• Comment gérez-vous les consignes que l'on vous donne ?• Décrivez-moi la relation que vous souhaitez avoir avec votre supérieur et vos collègues ?• Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou avec un client ? Comment avez-vous procédé ?• Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous ?• Comment faites-vous pour faire patienter quelqu'un ?• Quelle a été votre plus grande réalisation ? Pourquoi la considérez-vous comme telle ?• Si on demandait à un(e) ami(e) de vous décrire, quels qualificatifs emploierait-il(elle) ?	<ul style="list-style-type: none">• Bonne mémoire• Respect des procédures• Travail d'équipe• Capacité à gérer les conflits• Capacité à gérer son temps de travail• Capacité de réalisation• Qualités personnelles
6. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU POSTE	
<ul style="list-style-type: none">• Revoir la description du poste et ses exigences avec le candidat <p>Préciser ces éléments :</p> <ul style="list-style-type: none">• Horaires• Heures supplémentaires• Salaire• Avantages sociaux• Travail en équipe <p>Vérifier les attentes du candidat par rapport à ces éléments et son intérêt pour le poste.</p>	
7. CONCLUSION	
<p>Autres points que la personne souhaite aborder</p> <p>Synthèse</p> <p>Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.</p>	

GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

Poste à combler: Analyste en TI Date :	P*	Cote de performance				
		(1=très faible 5=très fort multiplié par P*)				
		candidat 1	candidat 2	candidat 3	candidat 4	candidat 5
QUALIFICATIONS	40					
Pertinence de la formation	10					
Pertinence de l'expérience	15					
Maîtrise des langues pertinentes au poste (français, anglais...)	5					
Maîtrise des logiciels	10					
COMPÉTENCES DU POSTE	30					
Connaissances informatiques liées au système AS/400	6					
Communication et écoute	6					
Sens de l'organisation et des priorités	6					
Conviction et habiletés à influencer	6					
Capacité d'adaptation	6					
AUTRES COMPÉTENCES	30					
Esprit éveillé et logique	3					
Habiletés techniques et informatiques	3					
Qualité et service-client	3					
Ouverture à l'apprentissage	3					
Sens de la collaboration et esprit d'équipe	3					
Engagement et esprit d'appartenance	3					
Initiative et motivation	3					
Autres facteurs :	9					
RÉSULTATS	100					

Cote (1 à 5)

Cote pondérée (total sur 500)

Utilisation de l'outil :

La pondération (P*) démontre l'importance que l'on accorde à chacun des critères par un pourcentage.

Elle doit être établie avant le début des entrevues. La somme des pondérations doit donner 100.

Lors de l'évaluation du candidat, on donne une cote de performance de 1 à 5 pour chaque critère.

Une fois l'évaluation terminée, on multiplie les cotes de performance par la pondération du critère et on additionne les critères pondérés de chaque candidat. Le meilleur candidat aura le résultat le plus élevé.

MODÈLE DE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Logo et nom de l'entreprise

DIFFUSION DE L'INFORMATION

Par la présente, je, _____, donne mon consentement libre et manifeste à ce que tous les renseignements que j'ai communiqués et que je communiquerai (par télécopieur, téléphone, courrier, courriel ou en personne) à (*Nom de l'entreprise*) soient consignés dans un dossier qui sera créé à propos de ma candidature au poste d'analyste en TI ou pour toute autre poste similaire.

J'ai été informé(e) que le dossier qui sera constitué sur ma candidature sera accessible aux personnes de l'entreprise engagées dans le processus de sélection et d'embauche. Il sera ensuite conservé dans la banque de candidats de l'entreprise selon les normes de sécurité et de confidentialité requises, à moins que j'en demande par écrit le retrait et la destruction.

Date: _____ Signature: _____

VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

Par la présente, j'autorise (*Nom de l'entreprise*) à communiquer avec les personnes nommées ci-dessous afin d'obtenir des données factuelles ainsi que des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

Nom/Entreprise/Coordonnées :

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Date: _____ Signature: _____

MODÈLE DE LETTRE DE PROMESSE D'EMBAUCHE*Logo et nom de l'entreprise*

Lieu, date

Madame, Monsieur,
Coordonnées postales complètes

Madame, Monsieur,

Il nous fait plaisir de vous annoncer que vous avez été retenu(e) pour occuper le poste d'analyste en TI dans notre entreprise.

Sous l'autorité du directeur général (ou de la directrice générale), vous aurez les responsabilités suivantes :

-
-
-

La date de votre entrée en fonction a été fixée au _____. Vous serez en période de probation jusqu'au _____.

Votre salaire annuel sera de _____. Ce montant pourra être révisé à la fin de la première année de service. De plus, vous bénéficierez d'avantages sociaux concurrentiels. Vous deviendrez admissible aux régimes d'assurances collective le _____.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Le directeur général, la directrice générale,
(signature)

