



**grafi
compétences**

Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

PROCESSUS DE DOTATION



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DU PROCESSUS DE DOTATION	3
Statistiques portant à réfléchir sur le coût d'une erreur de recrutement	3
Enjeux d'un processus de dotation.....	3
1. L'ENTREVUE DE DÉPART	4
1.1. Quelques questions pour une entrevue de départ.....	4
2. L'ANALYSE DES BESOINS ET L'OUVERTURE DU POSTE.....	6
2.1. Descriptions de responsabilités	7
Modèle de description de responsabilités	8
Modèle de questionnaire d'analyse des responsabilités.....	14
2.2 Questionnaire d'analyse des responsabilités à compléter par un employé	15
Modèle de questionnaire d'analyse des responsabilités.....	16
3. LA PRÉPARATION DE L’AFFICHAGE DE POSTE ET LE MARKETING RH	17
Modèle d’affichage de poste.....	18
4. LA VISIBILITÉ ET LA DIFFUSION DE L’AFFICHAGE DE POSTE.....	21
4.1 Les sources de recrutement 2.0	21
5. LA RECHERCHE DE CANDIDATURE LE «SOURCING»	22
5.1 La recherche booléenne de candidatures.....	22
5.1.1 Exemples de formule de « booléenne » pouvant être utilisée via Google.....	22
5.2 Pour solliciter les candidatures	23
6. LA RÉCEPTION ET L'ANALYSE DES CANDIDATURES REÇUES.....	24
6.1. L'entrevue téléphonique ou par visioconférence	25
Modèle entrevue téléphonique / visioconférence.....	26
7. L'ENTREVUE DE SÉLECTION	27
7.1 La préparation à l'entrevue de sélection.....	27
7.1.1 Exemples de question à poser en entrevue.....	28
7.2 L'expérience-candidat lors de l'entrevue de sélection.....	29
7.3 Implication du supérieur immédiat à l'entrevue de sélection.....	29
7.4 Consensus entre les membres du comité de sélection	30
7.5 Tests psychométriques	30
8. VÉRIFICATION	31
Modèle d'autorisation d'accès aux renseignements personnels	31
Notre responsabilité	31
Les renseignements personnels.....	31
La demande d'accès aux renseignements et modifications	32
Le traitement des plaintes et questions.....	32
Formulaire de consentement à la collecte à l'utilisation et à la divulgation de renseignement personnels recueillis	33
Modèle d'autorisation d'accès aux renseignements personnels	34
Modèle de liste de références.....	35
9. LA CONCLUSION SUR PROCESSUS DE DOTATION.....	37
9.1 Contrat de travail.....	37

SOMMAIRE DU PROCESSUS DE DOTATION

Un processus de dotation efficace comporte plusieurs étapes et nécessite une bonne préparation et structure de la part de chaque employeur afin d'optimiser les chances de dénicher la perle rare pour chaque poste à combler. Étant donné qu'une erreur en cours de processus peut coûter très cher pour l'entreprise qui recrute, il vaut mieux prendre le temps de réaliser toutes les étapes du processus en vue de « trouver des candidats de talent » plutôt que de « combler des postes » !

STATISTIQUES

PORTANT À RÉFLÉCHIR
SUR LE COÛT
D'UNE ERREUR DE
RECRUTEMENT :

Selon le
*National Business
Research Institute*,
**une erreur
de recrutement**
pourrait coûter jusqu'à

5
FOIS
LE SALAIRE DE
L'EMPLOYÉ

Selon «*Sparkbay*»,
**remplacer un employé
pourrait coûter**
jusqu'à :

30%-40%
de son salaire annuel
pour un employé de
premier niveau

150%
pour un employé de
**niveau
intermédiaire**
(professionnel ou
technicien)

400%
pour un
employé-cadre
ou hautes
compétences

ENJEUX D'UN PROCESSUS DE DOTATION :

• Enjeux de productivité

Un mauvais choix peut désorganiser une équipe de travail et avoir des impacts sur la productivité.

• Enjeux financiers

Recruter coûte cher, évidemment une mauvaise sélection = impact financier. (Voir les statistiques ici-bas)

• Enjeux d'image

Le recrutement est une opération de communication externe « de vente et marketing » qui doit mettre en valeur l'entreprise qui recrute en donnant une image juste de la réalité des opportunités de carrière proposées. Ainsi, il faut absolument éviter de « gonfler » la description du rôle ou, encore, d'afficher l'offre d'emploi à répétition, ce qui laisse croire à un taux de roulement élevé.

• Impact sur les relations avec les clients

Le mauvais choix de candidat peut aussi causer des insatisfactions et des plaintes de la part de clients si le nouvel employé n'offre pas un service à la hauteur des standards de qualité ou, si encore, son savoir-être n'est pas conforme aux valeurs de l'entreprise.

AINSI, AFIN DE LIMITER LES ERREURS EN COURS DE PROCESSUS, VOICI TOUTES LES ÉTAPES SUGGÉRÉES :

1. L'entrevue de départ
2. L'analyse des besoins et l'ouverture du poste
3. La préparation d'affichage de poste et le marketing RH
4. La visibilité et la diffusion de l'affichage de poste
5. La recherche de candidatures (le « sourcing »)
6. La réception des candidatures et la première analyse (présélection)
7. La réalisation d'entrevue de sélection
8. La vérification des références
9. La conclusion du processus de dotation.

1 L'ENTREVUE DE DÉPART

Si le poste est à combler en raison du départ d'un membre de l'équipe, l'entrevue de départ est recommandée comme première étape, avant même le démarrage des travaux de recrutement. Quelle que soit l'entreprise, un certain roulement est inévitable, et même souhaité. Les départs (lorsque le taux de roulement est moins de 15 %) ne devraient pas être perçus comme un échec, mais plutôt comme une occasion d'amélioration. L'objectif ultime de l'entrevue de départ est de questionner l'employé désirant quitter son équipe, son poste et l'entreprise afin de récolter des commentaires constructifs permettant d'améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines.

Afin que l'employé se sente à l'aise de faire part de son opinion, de ses impressions et de ses différents commentaires, il est important que l'entrevue de départ ne soit pas réalisée avec le supérieur immédiat directement, mais plutôt avec une personne neutre (ex. : responsable RH, directeur général, responsable de l'accueil et intégration ou autre gestionnaire).

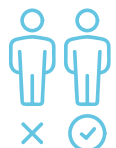
L'entrevue de départ devrait préférablement avoir lieu en présentiel, et ce, très rapidement après l'annonce de la démission de l'employé.

1.1 Quelques questions pour une entrevue de départ :



Les motifs du départ :

- Quand et pourquoi as-tu décidé de quitter notre organisation ?
- Est-ce qu'il est survenu un évènement précis ayant enclenché ta décision de nous quitter ?
- Pour quel type de poste et d'entreprise quittes-tu ?
- Est-ce que ton superviseur immédiat était informé de ton désir de changer d'emploi ou de tes irritants ?



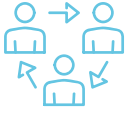
Le style de gestion :

- Est-ce que tu étais satisfait du soutien et de ta relation avec ton supérieur immédiat ?
- Est-ce que c'était facile pour toi de partager tes idées et d'être écouté ?
- Comment est-ce que ton supérieur immédiat aurait pu mieux te supporter, encadrer ?
- Quels étaient les points forts et les points d'amélioration de ton supérieur immédiat ?



L'entreprise :

- Qu'est-ce que tu as le plus apprécié de notre entreprise ?
- Es-tu satisfait du développement que tu as fait auprès de notre entreprise ?
- Quels étaient les responsabilités et les projets pour lesquels tu portais le plus grand intérêt ?
- Est-ce que tu disposais de tous les outils, ressources et équipements de travail nécessaire à l'accomplissement de ton travail ?
- Est-ce que tu crois que ton équipe de travail était suffisamment motivée ?
- Comment as-tu trouvé l'ambiance de travail ? Comment est-ce que la direction pourrait apporter des améliorations à l'ambiance et le climat de travail ?



Les pistes d'amélioration :

- As-tu des pistes d'amélioration à proposer concernant la gestion des employés, la reconnaissance, le développement des compétences, les outils et les différentes façons de faire actuels ?
- Qu'est-ce que nous aurions pu faire afin de garder ton intérêt à demeurer au sein de l'entreprise ?
- Est-ce que l'équipe de direction devrait tenir compte ou améliorer quoi que ce soit dans une perspective de rétention et mobilisation de l'équipe ?
- Est-ce que tu crois que d'autres départs sont à venir au sein de ton équipe de travail ?
- Quel souvenir garderas-tu en tête concernant ton emploi au sein de notre entreprise ?

L'avenir :



- Est-ce que tu recommanderais l'entreprise et l'équipe à tes proches et/ou des candidats potentiels ?
- Advenant le cas où nous ayons des ouvertures et des besoins en lien avec tes aspirations professionnelles, accepterais-tu que l'on reprenne contact avec toi pour t'en faire part ?
- Est-ce que tu aimerais revenir travailler au sein de notre équipe dans le futur ?

L'entrevue de départ est également une bonne façon de conclure sur une note positive avec l'employé, puisque c'est une dernière occasion où l'on peut souligner les apports de l'employé. Cela permet de « fermer la boucle » de manière positive avec celui-ci et d'ainsi améliorer son expérience-employé. Si l'employé est satisfait et heureux de son dernier lien avec l'entreprise, il y a de bonnes chances qu'il en parle en bien, devienne ambassadeur et/ou désire rejoindre l'entreprise à nouveau dans le futur.



2 L'ANALYSE DES BESOINS ET L'OUVERTURE DU POSTE

Afin de réussir un projet de dotation, il est essentiel de définir clairement les besoins de l'entreprise et les responsabilités qui seront associées au poste. L'analyse du poste est un exercice supplémentaire à l'entrevue de départ qui permet aux gestionnaires de connaître toutes les caractéristiques en lien et/ou nécessaires à l'accomplissement d'un poste. Ainsi, que ce soit un poste nouveau ou existant, il y a lieu de passer différents éléments en revue :

- **Les responsabilités à assumer**

Est-ce qu'il y a des modifications à apporter ? Est-ce bien défini ? Est-ce que l'employé qui occupait précédemment le poste ou un employé au même poste actuellement propose des modifications ? Est-ce qu'il y a une surcharge ou une sous-charge de travail ?

- **L'avenir et l'horizon temporel**

Est-ce qu'il y a des changements, des nouveautés, des implantations ou des modernisations qui auront un impact sur ce poste ? Quel est le contexte ? Est-ce qu'il y a un surcroît d'activité et pour combien de temps ?

- **Les exigences et les critères de rendement**

Quels sont les exigences, les compétences techniques, les prérequis et les habiletés nécessaires afin d'occuper ce poste ?

- **Les défis et les irritants reliés au poste**

Quels sont les défis/irritants reliés à ce poste et quel type de personnalité, quels talents seront nécessaires pour bien performer dans ce poste ? Que devrions-nous faire part aux candidats en entrevue afin de leur donner l'heure juste.

- **Les avantages à occuper le poste**

Quels sont les avantages à occuper ce poste ? Quels sont les éléments distinctifs ? Que devrions-nous mettre de l'avant dans les affichages de poste et lors des rencontres d'entrevue ?

- **Les apports et les impacts de ce poste vis-à-vis le reste de l'entreprise**

Quel est le rôle de ce poste sur l'ensemble des opérations de l'entreprise ? Avec qui celui-ci est principalement appelé à travailler et collaborer ? Devrions-nous impliquer l'équipe dans la sélection du candidat ? Comment se décrit l'équipe de travail immédiate de ce poste et quelles sont les forces et les lacunes au sein de cette équipe de travail ?

- **Les talents potentiels et les intérêts à l'interne**

Est-ce qu'il y a des employés à l'interne qui présentent un potentiel pour le poste en question ? Est-ce qu'il y a des employés à l'interne qui ont déjà démontré un intérêt ? Une rencontre de discussion devrait alors être faite afin d'expliquer les modalités pour déposer sa candidature sur ce poste.

Et plus encore.

L'analyse de poste est un outil de base permettant la définition des besoins en termes de recrutement et facilitant la rédaction de descriptions de responsabilités qui permettra ensuite de vérifier l'adéquation entre les exigences du poste et le potentiel des candidats.

Il est important de mentionner que la mise à jour des descriptions de responsabilités et des profils de compétences devrait avoir lieu lorsqu'il y a des changements/modernisations dans la fonction des titulaires de poste, dans le cas d'une réorganisation/restructuration, une fusion ou lors de tout changement modifiant la structure organisationnelle.

2.1 Descriptions de responsabilités

Après avoir recueilli différentes informations auprès de l'employé qui occupait précédemment le poste et qu'une analyse des besoins et du poste a été faite, l'heure est venue de rédiger de manière plus formelle une description des responsabilités ainsi qu'un profil de compétences nécessaires à l'accomplissement du travail.

Il est important de savoir que l'objectif d'une description de responsabilités n'est pas d'identifier toutes les tâches ni de les détailler. Il s'agit simplement d'identifier et de regrouper les différentes responsabilités par sujet/thématique.

L'utilité d'une description de responsabilités est multiple et peut être utilisée :

- Lors d'un processus de recrutement afin d'assurer l'adéquation du profil aux besoins de l'entreprise
- Lors de rencontres d'appréciation de la contribution afin de s'assurer que l'employé assume convenablement ses responsabilités
- Lors de changements à une structure organisationnelle nécessitant de redistribuer certaines responsabilités au sein de l'équipe (ex. : création, suppression ou fusion de poste, nouveaux projets, nouvelle intégration, etc.)
- Lors de discussions en lien avec les aspirations professionnelles et les plans de développement des compétences des employés.



MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

Titre du poste :

DIRECTEUR DE PRODUCTION

Nom du titulaire de poste : Georges Banville

Supérieur immédiat : Éric Gendron

Titre : Chef de fabrication



**IMPRIMERIE
GENDRON**

1/2

DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

Le titulaire du poste est responsable de planifier, diriger et contrôler les activités de production de l'imprimerie en assurant l'efficacité de l'entreprise soit le respect des exigences clients et une utilisation optimale des ressources matérielles, humaines et financières.

RESPONSABILITÉS

Gestion stratégique

- Participer aux rencontres de direction et à la mise en place d'action qui en découle.
- Élaborer les plans d'optimisation de la production.
- Analyser les besoins en matière d'investissements liés à la production.

Amélioration continue

- Identifier les différents axes d'amélioration de la productivité et effectuer les recommandations à la haute direction.
- Assurer l'implantation et la mise en place de nouvelles technologies et méthode de travail.
- Voir au respect de l'esprit d'amélioration continue auprès de l'ensemble des employés et assurer la reconnaissance et la mobilisation nécessaire à ce rayonnement.

Gestion des ressources humaines

- Assumer la gestion efficace des ressources sous sa supervision soit une équipe de 3 chefs d'équipe ayant sous leurs responsabilités des employés responsables de la planification, la gestion de la qualité et la gestion des horaires.
- Établir les objectifs individuels et de groupe des employés supervisés conformément aux objectifs fixés par la haute direction et assurer les suivis nécessaires.
- Identifier les besoins de développement des compétences des employés sous sa supervision et tenir la direction informée des besoins de formation.
- Participer au processus d'embauche des membres de l'équipe de production.

Gestion des opérations

- Définir et mettre en place les objectifs de production avec l'implication des chefs d'équipe.
- Organiser et coordonner la production en tenant compte des paramètres de coûts, volumes, planifications, qualité et demandes clients, règles d'hygiène et sécurité.
- Assurer un suivi des écarts entre les coûts de production estimés et les coûts réels.
- Assurer le suivi des indicateurs de performance auprès des chefs d'équipe tout en discutant des interprétations, des constats qui en découlent, de même que des pistes de solution.
- Assurer le respect et le maintien du programme de maintenance et d'entretien de l'équipement.

Santé et sécurité

- Promouvoir une culture de santé et sécurité au travail.
- Participer activement au comité de santé et sécurité au travail.
- Assurer le maintien et la mise à jour du programme en santé et sécurité au travail.
- Participer à l'identification des risques en milieu de travail en proposant des recommandations et en appliquant les actions nécessaires.
- Susciter un milieu de travail sain et exempt de toute forme de harcèlement en milieu de travail.

Autres responsabilités professionnelles

- Agir conformément aux valeurs de l'entreprise.
- S'assurer du développement continu de ses compétences en proposant des plans ou des idées de formations.
- Collaborer avec les membres de son équipe afin que toutes les responsabilités soient bien assumées, et ce, pour le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise.
- Assumer toutes autres responsabilités requises dans le cadre de ses fonctions.

MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

Titre du poste :

DIRECTEUR DE PRODUCTION

Nom du titulaire de poste : Georges Banville

Supérieur immédiat : Éric Gendron

Titre : Chef de fabrication



**IMPRIMERIE
GENDRON**

2/2

DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

PROFIL DE COMPÉTENCES

Critères de performance reliés aux savoirs

La compétence et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Il est important de distinguer les critères essentiels (E) et les critères souhaitables (S).

Formation (diplômes)

- Diplôme d'études universitaires (BAC) en gestion des opérations, génie industriel ou administration des affaires (E).

Autres compétences techniques

- Aisance informatique et maîtrise de la suite Office (E).
- Connaissance du « Lean manufacturing » et des outils d'amélioration continue, tels que Kaizen, 5S (S).
- Connaissance du domaine de l'imprimerie Offset (S).

Langues parlées et écrites

- Maîtrise du français parlé et écrit (E).

Expérience

- Expérience minimale de 5 années dans un poste de gestion d'équipe de travail (E).

Critères de performance reliés aux savoir-faire et savoir-être

Les attitudes, habiletés et capacités requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Les éléments sont tous des critères essentiels.

- Habiletés en communication (E)
- Gestion du temps et de priorités (E)
- Multitâches et capacité à travailler sous pression (E)
- Esprit d'analyse et de jugement (E)
- Capacité à bien distinguer les couleurs (E)
- Grand sens de l'esthétique et de la créativité (E).

Cadre de travail offert

- Horaire de travail régulier : Temps plein, lundi au jeudi 8h à 16h30 et vendredi 8h à 12h.
- Mode de rémunération : Salaire annuel, avec versement toutes les 2 semaines.

MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

Titre du poste :

CHARGÉE DE PROJETS EN GRAPHISME

Nom du titulaire de poste : Rosemarie Gingras

Supérieur immédiat : Marguerite Santerre

Titre : Responsable du développement des affaires



**IMPRIMERIE
GENDRON**

1/2

DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

Le titulaire du poste est responsable de la gestion des projets des clients et d'assurer la coordination de la production, que ce soit dans le domaine de la création d'images de marque, le développement de sites web, de la production vidéo et/ou de tout autres mandats touchant les stratégies de communication.

RESPONSABILITÉS

Gestion du service à la clientèle

- Agir à titre d'expert-conseil et partenaire stratégique auprès des clients en formulant et proposant des solutions intégrées et personnalisées aux clients, tout en s'assurant de la communication et de la transmission interne continues.
- Préparer la rédaction d'entente de service et assurer le suivi et la présentation aux clients.
- Veiller à la confiance des clients envers l'entreprise et effectuer les différents suivis avec ceux-ci.
- Recevoir, filtrer, analyser, gérer et traiter les demandes urgentes.

Coordination de la production

- Assurer la transmission des indications et des spécificités des clients dans les projets à l'équipe de production.
- Veiller à l'avancement des projets, le respect des échéanciers et effectué le suivi aux clients en cas de non-respect.
- Agir sur la première ligne dans la résolution de problèmes à l'interne.
- Développement des affaires
- Participer au rayonnement de l'entreprise.
- Participer aux événements corporatifs organisés.
- Maintenir une relation d'affaires à long terme avec la clientèle.

Ressources humaines

- Encadrer et superviser son équipe en répondant aux questions et en proposant différentes pistes sur les différents mandats.
- Identifier les ressources nécessaires au sein de son équipe et anticiper les besoins en cas de sous-charge ou de surcharge de travail.
- Assigner les projets et les ordonnances en veillant au développement des compétences de l'ensemble de son équipe.
- Effectuer les différents suivis avec les membres de son équipe et assurer la transmission et le respect de la ligne directrice.
- Participer au processus d'embauche des techniciens en graphisme.
- Ressources financières
- Assurer le respect des budgets par projets et l'atteinte des objectifs.
- Évaluer les coûts et le temps nécessaire pour la conception par projet.
- Autres responsabilités professionnelles
- Agir conformément aux valeurs de l'entreprise.
- Assurer le développement continu de ses compétences en proposant des plans ou des idées de formations.
- Assumer toutes autres responsabilités requises dans le cadre de ses fonctions.

MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

Titre du poste :

CHARGÉE DE PROJETS EN GRAPHISME

Nom du titulaire de poste : Rosemarie Gingras

Supérieur immédiat : Marguerite Santerre

Titre : Responsable du développement des affaires



**IMPRIMERIE
GENDRON**

2/2

DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

PROFIL DE COMPÉTENCES

Critères de performance reliés aux savoirs

La compétence et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Il est important de distinguer les critères essentiels (E) et les critères souhaitables (S).

Formation (diplômes)

- Diplôme d'études universitaires (BAC) en gestion des opérations, génie industriel ou administration des affaires (E).

Autres compétences techniques

- Aisance informatique et maîtrise de la suite Office (E).
- Connaissance du « Lean manufacturing » et des outils d'amélioration continue, tels que Kaizen, 5S (S).
- Connaissance du domaine de l'imprimerie Offset (S).

Langues parlées et écrites

- Maîtrise du français parlé et écrit (E).

Expérience

- Expérience minimale de 5 années dans un poste de gestion d'équipe de travail (E).

Critères de performance reliés aux savoir-faire et savoir-être

Les attitudes, habiletés et capacités requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Les éléments sont tous des critères essentiels.

- Habiletés en communication (E)
- Gestion du temps (E)
- Capacité à travailler sous pression (E)
- Facilité à travailler en équipe (E)
- Rigueur et minutie (E)
- Esprit d'analyse, de synthèse et de jugement (E)
- Capacité à bien distinguer les couleurs (E)
- Grand sens de l'esthétique et de la créativité (E).

Cadre de travail offert

- Horaire de travail régulier : Temps plein, lundi au jeudi 8h à 17h.
- Mode de rémunération : Salaire horaire.
- Déplacements à prévoir : Au besoin, chez les clients.

MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

Titre du poste :

RESPONSABLE DE L'EXPÉDITION

Nom du titulaire de poste : Gino Morin

Supérieur immédiat : Marie-Andrée Dupont

Titre : Directrice de l'expédition



**IMPRIMERIE
GENDRON**

1/2

DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

Le titulaire du poste est responsable d'assurer la gestion des expéditions de manière efficiente, faire le suivi et la coordination auprès des transporteurs.

RESPONSABILITÉS

Préparation à l'expédition

- Assembler les contenants et caisses de marchandises puis en consigner le contenu.
- Emballer les articles à expédier et y apposer des étiquettes d'identification et des instructions d'expéditions.
- Conduire, au besoin, de l'équipement pour charger, décharger, transporter ou stocker des articles.

Soutien administratif

- Rédiger des documents d'expédition (note de changement, documents de douanes, factures, etc.).
- Gérer les systèmes internes, manuels ou informatisés de conservation des dossiers.

Gestion de l'expédition

- Choisir le mode d'expédition des articles soit par l'entremise de la flotte de véhicules, un partenaire en transport ou par le transporteur de notre client.
- Effectuer toutes les communications nécessaires avec les transporteurs afin d'assurer le ramassage des produits prêts à être expédiés.
- Planifier les cueillettes de marchandises à expédier selon les requis.
- Planifier les différents transporteurs en fonction des priorités et des échéanciers.
- Optimiser les transports afin d'offrir la meilleure expérience client.

Gestion des stocks

- Coordonner les dates d'expédition en fonction des inventaires disponibles.
- Assurer la prise d'inventaire et le contrôle des matières premières utilisées au département d'expédition.

Santé et sécurité

- Assurer le respect des règlements de santé et sécurité au travail.
- Participer à l'identification des risques en milieu de travail en proposant des recommandations et en appliquant les actions nécessaires.
- Participer à un milieu de travail sain et exempt de harcèlement en milieu de travail.

Autres responsabilités professionnelles

- Agir conformément aux valeurs de l'entreprise.
- Assurer le développement continu de ses compétences en proposant des plans ou des idées de formations.
- Collaborer avec les membres de son équipe afin que toutes les responsabilités soient bien assumées, et ce, pour le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise.
- Assumer toutes autres responsabilités requises dans le cadre de ses fonctions.

MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

Titre du poste :

RESPONSABLE DE L'EXPÉDITION

Nom du titulaire de poste : Gino Morin

Supérieur immédiat : Marie-Andrée Dupont

Titre : Directrice de l'expédition



2/2

DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

PROFIL DE COMPÉTENCES

Critères de performance reliés aux savoirs

La compétence et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Il est important de distinguer les critères essentiels (E) et les critères souhaitables (S).

Formation (diplômes)

- Attestation d'études secondaires (S)

Autres compétences techniques

- Aisance informatique et maîtrise de la suite Office (E).
- Avoir la carte de compétence de conduite de chariot élévateur (E).

Langues parlées et écrites

- Maîtrise du français parlé et écrit (E).

Expérience

- Expérience minimale de 2 années dans un poste similaire (E).

Critères de performance reliés aux savoir-faire et savoir-être

Les attitudes, habiletés et capacités requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Les éléments sont tous des critères essentiels.

- Habiletés en communication (E)
- Gestion du temps (E)
- Sens de l'organisation (E)
- Rigueur et minutie (E)
- Esprit d'analyse et de jugement (E)
- Sens de l'initiative (E)
- Débrouillardise (E).

Cadre de travail offert

- Horaire de travail régulier : Temps plein, lundi au jeudi de 8h à 17h et vendredi de 8h à 12h.
- Mode de rémunération : Salaire horaire

MODÈLE DE QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

Nous sollicitons votre temps pour l'analyse de vos responsabilités actuellement assumées au sein de notre entreprise, et ce, dans le but d'optimiser notre structure, en fonction des besoins de l'entreprise, de même qu'en fonction de vos talents et compétences spécifiques. La pérennité de l'entreprise, de même que votre motivation à œuvrer auprès de l'équipe, longtemps et heureux, nous tiennent à cœur.



1/2

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

Nom de l'employé : _____

Titre du poste actuellement occupé : _____

DESCRIPTION DE VOS RESPONSABILITÉS

Décrivez les responsabilités que vous assumez sur une base régulière. À noter que l'objectif n'est pas d'identifier toutes les tâches ni de les détailler. Il s'agit simplement de regrouper vos différentes responsabilités par sujet.

Vos responsabilités regroupées par sujet/action/activité

Pour des raisons de cohérence et de performance, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités que vous assumez actuellement et qui, à votre avis, pourraient être déléguées, ou devraient revenir à un autre poste dans l'entreprise.

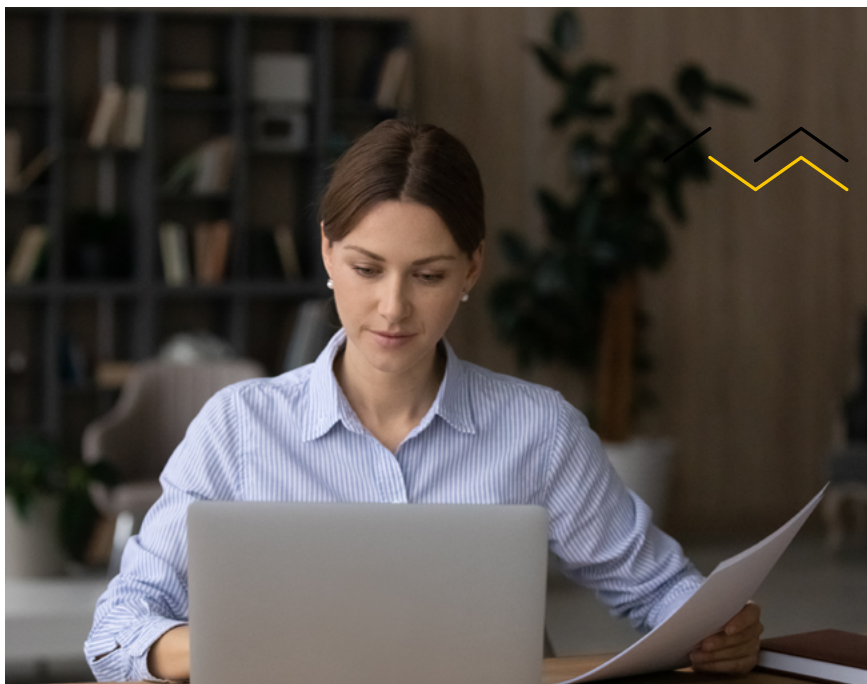
Pour des raisons de cohérence et de performance, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités qui sont assumées par d'autres membres de l'équipe, et qui, à votre avis, devraient être incluses dans vos responsabilités.

Un beau merci pour votre précieuse collaboration et pour votre temps investi dans cette analyse!

2.2 Questionnaire d'analyse des responsabilités à compléter par un employé

Pour assurer la description de responsabilités d'un poste qui est déjà occupé, il n'y a rien de mieux que d'impliquer l'employé occupant le poste. Par exemple, lui remettre un questionnaire où celui-ci doit, dans un premier temps, réfléchir et identifier ses responsabilités actuelles, celles qui, à son avis, devraient être accomplies par d'autres membres de l'équipe et/ou celles qui, pour des raisons de cohérences et performance, devraient lui être ajoutées. Une fois le questionnaire complété, celui-ci peut être analysé et utilisé comme base de discussion entre l'employé et le gestionnaire.

Par la suite, la rédaction de description de responsabilités peut débuter et il est nécessaire que ceci soit effectué en étroite collaboration avec le supérieur immédiat. Il est possible de consulter la [plateforme Québec](#) afin de retrouver certaines informations de base et d'explorer certains métiers et professions à titre de source d'inspiration pour la rédaction. Il est nécessaire d'être précis et concis et de ne pas entrer dans le détail des tâches. Le profil de compétences doit également être rédigé afin de définir les compétences techniques, les formations, les connaissances, l'expérience et les habiletés interpersonnelles souhaitables et essentielles afin d'octroyer ce poste.



MODÈLE DE QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

Nous sollicitons votre temps pour l'analyse de vos responsabilités actuellement assumées au sein de notre entreprise, et ce, dans le but d'optimiser notre structure, en fonction des besoins de l'entreprise, de même qu'en fonction de vos talents et compétences spécifiques. La pérennité de l'entreprise, de même que votre motivation à œuvrer auprès de l'équipe, longtemps et heureux, nous tiennent à cœur.



1/2

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

Nom de l'employé : _____

Titre du poste actuellement occupé : _____

DESCRIPTION DE VOS RESPONSABILITÉS

Décrivez les responsabilités que vous assumez sur une base régulière. À noter que l'objectif n'est pas d'identifier toutes les tâches ni de les détailler. Il s'agit simplement de regrouper vos différentes responsabilités par sujet.

Vos responsabilités regroupées par sujet/action/activité

Pour des raisons de cohérence et de performance, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités que vous assumez actuellement et qui, à votre avis, pourraient être déléguées, ou devraient revenir à un autre poste dans l'entreprise.

Pour des raisons de cohérence et de performance, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités qui sont assumées par d'autres membres de l'équipe, et qui, à votre avis, devraient être incluses dans vos responsabilités.

Un beau merci pour votre précieuse collaboration et pour votre temps investi dans cette analyse!

3

LA PRÉPARATION DE L’AFFICHAGE DE POSTE ET LE MARKETING RH

Une fois la description de responsabilités bien définie, le moment est venu de réaliser l’affichage du poste qui permet de diffuser le poste et donc, de recruter des candidatures de talent. L’affichage de poste comporte les éléments essentiels qui portent les futurs candidats à déposer leur candidature. C’est ici qu’il faut charmer tout candidat potentiel afin de l’inciter à déposer sa candidature. C’est donc l’endroit où il faut mettre de l’emphase sur ce qui distingue l’entreprise.

Les sections que l’on retrouve dans l’affichage de poste sont les suivantes :

- Le **titre de l’emploi** : Il est important de bien définir le titre du poste, en fonction des principales responsabilités à assumer. Il est aussi possible de consulter l’inventaire des professions via le site [Québec](#).
- Le profil de votre entreprise et les informations accrocheuses seulement (logo, solidité de l’entreprise, taille de l’équipe, valeurs organisationnelles...). Il faut éviter de faire une présentation trop élaborée. Il s’agit de mettre de l’avant les informations avantageuses seulement.
- Un **sommaire de la fonction** soit une courte présentation des principales responsabilités. Logiquement, un comptable connaît le travail typique d’un comptable. Un pressier connaît le travail typique d’un pressier, etc. La description des responsabilités pourra être discutée au moment de l’entrevue alors que l’affichage de poste, lui ne devrait pas ressembler à « une liste d’épicerie », mais plutôt être un résumé de ce à quoi consiste le poste.
- Le **profil de compétences** permettant de bien cibler le profil pour des candidatures pertinentes. Éviter de mentionner les compétences souhaitables et les atouts. En contexte de pénurie de main d’œuvre, il peut être avantageux de faire preuve d’ouverture aux différents types de profils possibles en explorant, par exemple, les « baguages de formations/compétences équivalents » à ce qui est ciblé.
- Les **conditions offertes et les avantages particuliers** à venir travailler pour l’entreprise sont une partie très importante de l’affichage de poste. Celles-ci devraient permettre de mentionner les défis et les variétés des responsabilités, la latitude et l’autonomie, l’environnement de travail (ex. : aires ouvertes) et les technologies de pointe, l’horaire de travail/flexibilité des horaires, la conciliation vie personnelle et professionnelle, etc. D’autres avantages plus « tendances » peuvent aussi être affichés : bureaux rénovés et lumineux, des clients majeurs, l’accessibilité à des collations santé et des breuvages gratuitement, une terrasse sur le toit l’été où il y a des 5 à 7 entre collègues Bref, tous les éléments qui rendent le poste et l’entreprise attrayants se doivent d’être indiqués. Les employés en place ont souvent de bonnes idées.

MODÈLE D’AFFICHAGE DE POSTE

OFFRE D’EMPLOI DIRECTEUR DE PRODUCTION



Imprimerie Gendron œuvre dans le domaine de l'imprimerie depuis maintenant 30 ans. Nous sommes spécialisés dans les impressions et la distribution de différents documents d'affaires : papeteries d'affaires, documents corporatifs, documents promotionnels. Imprimerie Gendron c'est « plus qu'une impression », mais un souci constant de valoriser nos clients, mais aussi toute notre équipe en étant soucieux de leurs besoins et leur réalité. Étant donnée l'arrivée de contrats majeurs, nous sommes actuellement à la recherche d'un opérateur de presse supplémentaire pour nous aider à répondre à la demande grandissante.

Nous vous invitons à communiquer avec nous dès maintenant pour en savoir davantage ou pour nous transmettre votre candidature.

DES AVANTAGES DISTINCTIFS

- Horaire de 35h/semaine, possibilité de conciliation vie professionnelle/personnelle
- REER avec participation de l'employeur
- Weekend qui débute le vendredi midi et 4 semaines de vacances dès l'embauche
- Environnement de travail propre et climatisé, un air de repos lumineux avec du café chaud tous les matins et une belle terrasse l'été.

TES RESPONSABILITÉS QUI ANIMERONT TON QUOTIDIEN

Voici ce à quoi ta journée de travail pourrait ressembler :

- Réaliser des projets d'impressions les plus créatifs les uns que les autres, tels que pour des regroupements d'affaires d'envergures et des événements sportifs
- Assurer la performance des équipes et de l'entreprise
- Participer au développement de l'entreprise en proposant constamment différentes idées d'améliorations.

TES COMPÉTENCES ET TES TALENTS QUI TE PERMETTRONT D'AVOIR DU PLAISIR AU QUOTIDIEN

- Tu as un BAC en gestion des opérations, génie industriel ou administration des affaires jumelé à 5 ans d'expérience dans la gestion d'une équipe de travail dans le domaine de la production ou de la gestion des opérations.
- Tu as des connaissances techniques et/ou un intérêt vis-à-vis le secteur d'impression commerciale ?
- Ton grand sens de leadership et de collaboration te permet d'inspirer et mobiliser les équipes sous ton aile ?
- Tu as de très bonnes habiletés de communication et tu es en mesure de bien gérer les priorités dans un contexte où plusieurs projets sont à gérer à la fois ?

Passé à l'action dès maintenant!

Viens nous rencontrer ou transmets-nous ton CV ou appelle-nous, nous prendrons le temps de faire ta connaissance.

MODÈLE D’AFFICHAGE DE POSTE

OFFRE D’EMPLOI CHARGÉ DE PROJETS EN GRAPHISME



Imprimerie Gendron œuvre dans le domaine de l'imprimerie depuis maintenant 30 ans. Nous sommes spécialisés dans les impressions et la distribution de différents documents d'affaires : papeteries d'affaires, documents corporatifs, documents promotionnels. Imprimerie Gendron c'est « plus qu'une impression », mais un souci constant de valoriser nos clients, mais aussi toute notre équipe en étant soucieux de leurs besoins et leur réalité. Étant donnée l'arrivée de contrats majeurs, nous sommes actuellement à la recherche d'un opérateur de presse supplémentaire pour nous aider à répondre à la demande grandissante.

Nous vous invitons à communiquer avec nous dès maintenant pour en savoir davantage ou pour nous transmettre votre candidature.

DES AVANTAGES DISTINCTIFS

- Un horaire de 32 h/semaine et des weekends de 3 jours pour te permettre de concilier ta vie professionnelle à ta vie personnelle
- Un REER avec la participation de l'employeur
- Des clients les plus trippants les uns que les autres qui ont besoin de toi dans le rayonnement de leur marque
- Une équipe bien soudée où l'on se soucie du bien-être de tous
- Des bureaux de travail en plein cœur du centre-ville situé juste en face du meilleur café pour lequel tu pourras recevoir des rabais en tant qu'employé.

TES RESPONSABILITÉS QUI ANIMERONT TON QUOTIDIEN

Tu es dynamique et tu rêves de faire partie d'une équipe qui relève toujours de nouveaux défis? Voici à quoi ta journée de travail pourrait ressembler avec nous en assurant la gestion de projets de graphisme :

- Agir au sommet de la tour de réalisation de nos projets en coordonnant et en assurant le bon déroulement
- Être le point d'entrée des clients dans l'entreprise en communiquant et en assurant des suivis étroits avec la clientèle;
- Participer au processus de planification stratégique et au présentation spéculative (pitch);

TES COMPÉTENCES ET TES TALENTS QUI TE PERMETTRONT D'AVOIR DU PLAISIR AU QUOTIDIEN

- Tu as un DEC en graphisme et/ou un BAC en administration des affaires ou marketing combiné à 2 années d'expérience dans un poste de gestion de projets de communication?
- Tu es créatif et excellent en écoute active? Sans compter que les mots suivants ne sont pas sorciers pour toi : InDesign, Illustrator, Photoshop, Adobe Premier pro et After Effect ?
- Tu as une excellente gestion des priorités, une proactivité et une capacité à t'approprier des projets en étant attentif et rigoureux de leur avancement jusqu'à leur finalité?

Passé à l'action dès maintenant!

Viens nous rencontrer ou transmets-nous ton CV ou appelle-nous, nous prendrons le temps de faire ta connaissance.

MODÈLE D’AFFICHAGE DE POSTE

OFFRE D’EMPLOI RESPONSABLE DE L’EXPÉDITION



Imprimerie Gendron œuvre dans le domaine de l'imprimerie depuis maintenant 30 ans. Nous sommes spécialisés dans les impressions et la distribution de différents documents d'affaires : papeteries d'affaires, documents corporatifs, documents promotionnels. Imprimerie Gendron c'est « plus qu'une impression », mais un souci constant de valoriser nos clients, mais aussi toute notre équipe en étant soucieux de leurs besoins et leur réalité. Étant donnée l'arrivée de contrats majeurs, nous sommes actuellement à la recherche d'un opérateur de presse supplémentaire pour nous aider à répondre à la demande grandissante.

Nous vous invitons à communiquer avec nous dès maintenant pour en savoir davantage ou pour nous transmettre votre candidature.

DES AVANTAGES DISTINCTIFS

- Un horaire de 40h/semaine et des weekends qui commencent le vendredi à 12h pour te permettre de concilier ta vie professionnelle à ta vie personnelle
- La possibilité de faire une dizaine d'heures supplémentaires par semaine
- Des assurances avec la contribution de l'employeur jusqu'à 80 %
- Des bureaux complètement rénovés et au goût du jour, avec des aires de repos propres et du café fourni!

TES RESPONSABILITÉS QUI ANIMERONT TON QUOTIDIEN

Voici ce à quoi ta journée de travail pourrait ressembler :

- Rédiger des rapports d'expéditions (documents de douanes, factures...);
- Emballer les articles à expédier, apposer des étiquettes d'identification et surveiller le chargement des boîtes dans les différents véhicules;
- Conduire le chariot élévateur dans l'usine pour charger, décharger, transporter ou stocker les boîtes de produits transformés.

TES COMPÉTENCES ET TES TALENTS QUI TE PERMETTRONT D'AVOIR DU PLAISIR AU QUOTIDIEN

- Tu as 2 ans d'expérience dans le domaine de l'expédition
- Tu as un bon sens de l'observation, le souci du détail et de la minutie
- Tu es autonome et débrouillard et tu as une bonne capacité à respecter les échéanciers
- Tu détiens idéalement ta carte de compétence de conduite de chariot élévateur ;

Passé à l'action dès maintenant!

Viens nous rencontrer ou transmets-nous ton CV ou appelle-nous, nous prendrons le temps de faire ta connaissance.

4 LA VISIBILITÉ ET LA DIFFUSION DE L’AFFICHAGE DE POSTE

Une fois l’affichage de poste réalisé, il est nécessaire d’en faire la diffusion qui peut se faire sur de multiples plateformes de recrutement afin d’assurer la meilleure visibilité auprès des candidats de choix.

4.1 Les sources de recrutement 2.0

Voici différentes sources traditionnelles, gratuites, efficaces, aux fins de l’affichage/diffusion de différents postes :

- **L’affichage interne et le « bouche-à-oreille »** : L’affichage doit d’abord être fait à l’interne, dans tous les départements de l’entreprise. Certains employés peuvent être potentiels ou être les meilleurs ambassadeurs. Tout le monde connaît quelqu’un à l’affût d’une nouvelle opportunité d’emploi. Les primes de référencement peuvent être efficaces, à condition d’être significatives. Par exemple, une prime de 1500\$ remise à tout employé qui recommande une candidature, embauché par l’employeur. Bien entendu, cela nécessite une politique avec des précisions dont de mentionner que le recrutement d’anciens employés n’est pas possible, que le candidat doit préciser le nom de l’employé ayant fait le référencement dès sa première entrevue et que le montant est remis en 3 versements : à l’embauche, après 6 mois et après un an.
- **Les institutions d’enseignement** : Elles sont une pépinière de candidatures juniors. Voir le site [MON EMPLOI](#) pour connaître tous les ordres d’enseignement, de même que tous les métiers et professions possibles.
- **Les stages pratiques** : Les stages permettent de pouvoir apprécier la qualité et le potentiel avant l’embauche officielle. Les stages augmentent également la notoriété de l’entreprise auprès des étudiants qui seront bientôt en recherche d’emploi. Le contact avec les étudiants doit idéalement être fait dès les débuts de leur formation, et non pas à la fin.
- Les Carrefours Jeunesse Emploi et Place aux jeunes en région : Des organismes qui touchent les jeunes de 18 à 35 ans où la publication d’offres d’emploi est gratuite (<https://placeauxjeunes.qc.ca/>)
- Différents autres sites où il est possible d’afficher gratuitement :
 - <https://www.sitedemploi.com/>
 - https://www.quebec.ca/emploi/offres-d-emploi/offres-d-emploi-disponibles/quebec-emploi-service-offres-emploi-en-ligne?utm_source=all&utm_medium=all&utm_campaign=MTESS_quebecemploi
- **Sites spécialisés avec frais** :
 - www.createursdimpact.com
 - www.emploispecialises.com
 - www.espresso-jobs.com
 - www.grenier.qc.ca
 - www.infopressejobs.com
 - www.isarta.com
 - www.neuvoo.ca/fr
 - www.emplois.ca
 - www.emploiete.ca
 - www.jobmire.com
 - www.indeed.com
 - www.jobillico.com



5 LA RECHERCHE DE CANDIDATURE LE «SOURCING»

Le «sourcing», aussi appelé la «chasse de tête», est la recherche et la sollicitation directe de candidatures qui pourraient être intéressées par l'offre d'emploi à combler. C'est une recherche proactive de candidatures potentielles pour un poste à combler, soit une approche via différentes plateformes de recrutement et via différents réseaux sociaux (ex. : LinkedIn) et ce, sans que les candidats ne soient nécessairement à la recherche d'une nouvelle opportunité de carrière. Le «sourcing» peut être fait via différentes techniques de recherche par mots-clés ou via différentes campagnes de recrutement de référencement sur les réseaux sociaux.

5.1 La recherche booléenne de candidatures

La plateforme LinkedIn peut être utilisée pour la recherche de candidatures professionnelles et cadres. La recherche booléenne est un type de recherche de candidatures qui permet de combiner des mots-clés et des opérateurs (ou modificateurs) tel que AND, NOT et OR pour affiner la recherche de candidatures:

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a519490/consulter-les-candidatures?lang=fr>

La plateforme « Recruitin» peut aussi être facilement utilisée en entrant les paramètres demandés:
<https://recruitin.net/>

5.1.1 Exemples de formule de « booléenne » pouvant être utilisée via Google:

Pour un poste de gestionnaire web à Val-Bélair:

« graphisme OR gestion web OR conception graphique » « Val-Bélair OR Capitale-Nationale »
-intitle:»profiles» -inurl:»dir/ « site:ca.linkedin.com/in/ OR site:ca.linkedin.com/pub/

Pour un poste de directeur de production en Estrie:

« (directeur AND production) AND conception graphique OR imprimerie » « Bromont OR Sherbrooke OR Orford OR Granby » -intitle:»profiles» -inurl:»dir/ « site:ca.linkedin.com/in/ OR site:ca.linkedin.com/pub/

Pour un poste de responsable d'expédition à Laval:

« (expédition AND fabrication papier OR carton OR imprimerie » « Montréal OR Laval » -intitle:»profiles»
-inurl:»dir/ « site:ca.linkedin.com/in/ OR site:ca.linkedin.com/pub/

Pour un poste de chargé de projets en Beauce:

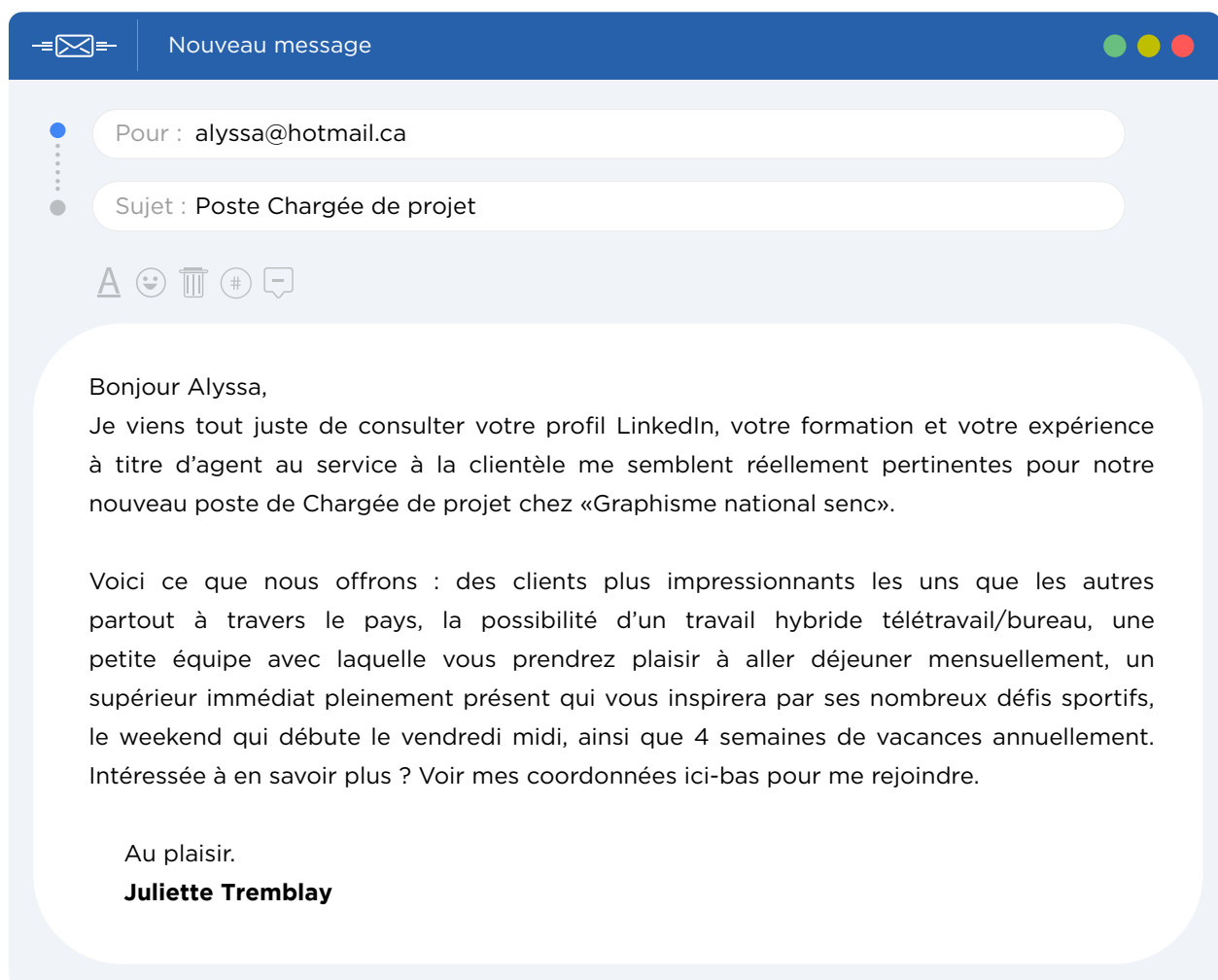
« ((chargé AND projets) OR (service AND clientèle) OR coordonnateur) AND (conception AND graphique) OR web OR graphisme OR marketing » « Saint-Georges-de-Beauce OR Beauceville OR Saint-Joseph OR Sainte-Marie » -intitle:»profiles» -inurl:»dir/ « site:ca.linkedin.com/in/ OR site:ca.linkedin.com/pub/

5.2 Pour solliciter les candidatures

Pour communiquer avec les candidatures via «LinkedIn», il est nécessaire d'avoir un compte de recruteur « Premium » ou « Recruter lite », l'entreprise ne peut pas le faire puisque c'est un individu qui doit solliciter des candidatures. Il est toutefois possible de communiquer avec les candidats en leur demandant une demande à rejoindre votre réseau, mais le nombre de caractères est actuellement limité à 200 via cette méthode.

Étant donné qu'un grand nombre de chasseurs de têtes sont actuellement en processus de recrutement, il y a lieu de rendre la première prise de contact agréable, puisque les candidats ne sont pas nécessairement à la recherche d'une nouvelle opportunité de carrière.

Voici un exemple de message de sollicitation



6 LA RÉCEPTION ET L'ANALYSE DES CANDIDATURES REÇUES

Une fois la diffusion de l'offre d'emploi et la recherche de candidatures finalisées, la réception de candidatures débute normalement. Voici quelques points importants au sujet de la réception de candidatures :

- La réception de candidatures (quantité de curriculums reçus) peut varier d'un poste, d'une entreprise et d'un moment de l'année à l'autre.
- La communication avec les candidatures potentielles reçues devrait se faire dans les plus brefs délais, maximum de 2 jours. Il n'y a plus lieu de fixer une date de fin d'application sur les postes à combler et d'attendre seulement à cette date avant de commencer à analyser les candidatures. La prise de contact rapide avec les candidats potentiels permet d'éviter que celles-ci ne saisissent une autre opportunité ailleurs.

L'objectif de la sélection de CV est d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au profil recherché, afin de ne retenir que les meilleurs candidats selon le besoin. Le but étant de retenir un maximum de 6 à 7 candidatures potentielles.

Une méthode rapide et efficace vous permet de classer les dossiers de candidature en 3 piles :

- **PILE 1**
Profils très près de ce qui est recherché, pouvant être numéroté en ordre de priorité en ciblant les points forts et ceux à valider auprès du candidat.
- **PILE 2**
Profils correspondant un peu moins à ce qui est recherché, mais intéressants à considérer puisque les critères de sélection de bases sont respectés.
- **PILE 3**
Profils très loin de ce qui est recherché.

Pour aider à la présélection, la méthode visuelle ici-bas peut être utilisée :

- « + » à côté des points intéressants
- « - » à côté des points négatifs
- « ? » à côté des points à valider.

Il est rare qu'un candidat puisse correspondre exactement au profil recherché. Il serait dommage d'exclure d'emblée les candidatures ne répondant pas à tous les critères. Certaines peuvent s'avérer d'excellentes candidatures.

6.1 L'entrevue téléphonique ou par visioconférence

L'entrevue téléphonique ou par visioconférence est le premier contact avec le candidat. C'est une façon de vérifier certaines informations sur le CV reçu et de valider d'autres informations en lien avec le poste à combler qui pourrait ne pas être mentionné dans le CV du candidat.

L'entrevue téléphonique ou par visioconférence permet de gagner du temps en obtenant des informations complémentaires sur les candidatures préalablement retenues, à l'issue de laquelle il y a une décision de confirmation d'entrevue de sélection.

Voici les principaux aspects qui peuvent être explorés pas le biais d'une première entrevue :

- Les intérêts du candidat pour le poste et pour l'entreprise.
- La formation générale complétée par le candidat.
- Les expériences de travail du candidat en lien avec le poste à combler et le secteur d'activité.
- Les raisons des différents changements d'emploi.
- Les compétences spécifiques (ex. : anglais, logiciels informatiques, etc.) du candidat.
- Les attentes salariales et de rémunération globale (ex. : vacances).
- La date de disponibilité pour l'entrée en poste.



MODÈLE ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE / VISIOCONFÉRENCE

PROFIL DU CANDIDAT			
Nom :	Date :		
Proximité :	Recruteur :		
Formations :	Disponibilité pour l'entrée en poste :		
Logiciels maîtrisés : <ul style="list-style-type: none"> • Word : • Excel : • Wordpress : • Illustrator : • Photoshop : 	Attentes salariales et de rémunération globale :		
Anglais : Écrit ___ /10 Parlé ___ /10			
QUESTIONS DE PRÉSÉLECTION	Répond au profil	Répond en partie	Ne répond pas au profil
Quelles sont vos motivations à l'égard du poste, nom du poste et/ou de l'entreprise ?			
Que connaissez-vous de l'entreprise ?			
Pouvez-vous nous justifier vos différents changements d'emploi ?			
Parlez-nous des compétences techniques que vous avez développées au cours de votre parcours professionnel ?			
Quelles sont vos aspirations professionnelles à moyen terme :			
Disponibilité pour entrevue :			
Candidat à retenir : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non			

7 L'ENTREVUE DE SÉLECTION

7.1 La préparation à l'entrevue de sélection

L'intuition et la première impression ne suffisent pas au moment de prendre une décision d'embauche. Il est important d'avoir une entrevue bien structurée avec des questions à la fois sur le savoir-faire et sur le savoir-être en vue de sélectionner le meilleur candidat répondant au profil de compétences.

Afin d'améliorer l'expérience-candidat, il est recommandé de tenter d'établir un climat de confiance en début d'entrevue :

- Établir un contact chaleureux du regard (ex. : offrir de l'eau, café...)
- Être installé dans un endroit où il n'y a pas de risque d'être interrompu ou dérangé
- Présenter les personnes présentes à l'entrevue (au maximum 3 membres du comité de sélection)
- Expliquer le déroulement de la rencontre
- Débuter par la présentation de l'entreprise et du poste à combler (la révision des responsabilités à assumer, la culture de l'entreprise, etc.).

Voici quelques conseils afin de garder une objectivité et une neutralité lors des entrevues :

- Utiliser les mêmes critères et les mêmes questions pour chacun des candidats.
- Poser des questions sans suggérer des réponses ou émettre votre point de vue.
- Privilégier des mises en situation concrètes, à développement (et donc, éviter les questions à répondre par « oui » ou par « non »).
- Approfondir toute réponse vague ou contradictoire.
- Adopter une écoute active et être réceptif au langage verbal et au non verbal du candidat.



7.1.1 Exemples de question à poser en entrevue :

Intérêt et motivations vis-à-vis le poste :

- Qu'attendez-vous de ce poste que vous n'avez pas obtenu de vos postes/employeurs antérieurs ?
- Êtes-vous en recherche active d'emploi ? Avez-vous d'autres postes en vue en ce moment ? Comment se comparent-ils au nôtre ?

Habiletés et aptitudes interpersonnelles :

- Sentez-vous avoir des compétences à améliorer par rapport à ce poste ? Lesquelles ? Expliquez ?
- Quels sont vos différents changements d'emploi ?
(Tenter de comprendre davantage l'opinion/le discours du candidat si celui-ci mentionne qu'une fin d'emploi s'est terminée en raison d'une mauvaise relation)
- Depuis combien de temps êtes-vous sans emploi et comment se passe votre recherche d'emploi actuellement ?
- Qu'avez-vous aimé le plus / le moins aimé dans votre ancien poste ?
- Aimez-vous mieux travailler seul ou comme membre d'une équipe ?
- Quels ont été les problèmes les plus difficiles que vous ayez rencontrés dans votre dernier emploi ? Comment les avez-vous surmontés ?
- Parlez-moi de votre meilleur / pire supérieur immédiat.
- Pouvons-nous communiquer avec vos références d'emploi, et que diront-elles à votre sujet ?

Compétences techniques :

- Comment résoudriez-vous ce problème ?
(Après avoir décrit un problème complexe technique pouvant survenir dans votre poste).
- Vous n'avez pas l'expérience requise pour ce poste.
Comment pensez-vous accomplir tout le travail ?
- Vous êtes «surqualifié» pour ce poste, n'est-ce pas ?
Pourquoi avoir de l'intérêt pour un tel poste dans ce cas ?
- Quelles compétences et forces pouvez-vous apporter à ce poste ?
- Parlez-moi de votre plus grande réalisation professionnelle.

Conformité avec le poste :

- Êtes-vous mobile sur le plan géographique présentement ou le serez-vous à l'avenir ?
- Question de salaire, tôt, durant l'entrevue : Quelles sont vos attentes salariales, en considération de votre expérience et performance au quotidien ?

Aspirations professionnelles :

- Quelles sont vos aspirations professionnelles ? Où vous voyez-vous dans 3 ans ?
- Avez-vous planifié suivre des formations ou obtenir d'autres diplômes particuliers ?

Questions discriminatoires en entrevue :

Sauf quand il y a une véritable exigence en lien avec l'emploi il est discriminatoire et contraire à la Charte des droits et libertés de la personne pour un employeur de refuser d'engager quelqu'un, de le congédier et/ou d'agir avec discrimination à son endroit pour les motifs suivants :

- L'âge
- L'origine nationale ou ethnique
- La race
- La couleur
- La religion
- L'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre
- L'état matrimonial
- La situation familiale
- Les caractéristiques génétiques
- Une incapacité physique ou mentale
- Une condamnation suite à une déclaration sommaire de culpabilité non reliée à l'emploi.

Ainsi, les questions en lien avec ses motifs comme réponse sont à bannir lors des entrevues de sélection.

7.2 L'expérience-candidat lors de l'entrevue de sélection

L'entrevue de sélection est une opportunité de créer une expérience-candidat agréable et, ainsi, d'avoir un impact notable sur la Marque Employeur de l'entreprise. Il y a lieu de prendre soin de tout ce que chaque candidat potentiel peut ressentir à l'égard de l'entreprise soit lors de : la consultation du site internet, la transmission de sa candidature, l'entrevue téléphonique, etc. Ce sont tous des éléments qui permettent de créer « des émotions » au futur du processus. L'expérience-candidat, en d'autres mots, c'est la perception qu'a un candidat du processus de recrutement d'une entreprise, et ce, depuis sa première interaction jusqu'à son recrutement effectif et même son accueil et intégration dans le poste. C'est la capacité pour employeur de satisfaire, ou même de dépasser ses attentes.

7.3 Implication du supérieur immédiat à l'entrevue de sélection

Plusieurs études démontrent que la relation avec le supérieur immédiat est l'un des plus grands facteurs de mobilisation et de fidélisation des employés. Ainsi, l'implication du supérieur immédiat dans le processus est essentielle pour donner envie au candidat de rejoindre l'équipe. L'attitude du supérieur immédiat en entrevue donne déjà une bonne idée de l'intégration, du climat de travail et du style de gestion. Le supérieur immédiat est également l'une des meilleures personnes pour évaluer l'adéquation savoir-faire et compétences techniques à accomplir dans le poste à combler.

Le supérieur immédiat peut être une excellente ressource pour faire une visite de l'entreprise et/ou du futur poste et environnement de travail du candidat passé en entrevue. Lors de cette tournée, la discussion peut se poursuivre et cela permet de valider un plus en profondeur le « fit interpersonnel », mais aussi permet à l'employé de mieux visualiser et comprendre son futur poste et milieu de travail.

7.4 Consensus entre les membres du comité de sélection

Une fois toutes les entrevues réalisées (il peut arriver qu'il y en ait qu'une seule), un consensus doit être réalisé avec l'ensemble des personnes ayant assisté à l'entrevue. C'est le moment de synthétiser les informations récoltées en entrevue pour ainsi prédire le succès du candidat dans l'intégration du poste. Il est important de s'assurer que le candidat retenu détient les compétences techniques et l'expérience minimales ciblées. Le savoir-être est également important, il y a lieu de s'assurer que l'adéquation avec le reste de l'équipe fonctionnera.

7.5 Tests psychométriques

Advenant le cas où les traits de personnalité et les talents nécessitent une analyse plus approfondie, il est possible d'utiliser des tests psychométriques. Les évaluations psychométriques viennent vérifier l'adéquation du candidat, versus le profil de personnalité et de talent recherché, de manière objective. Les interprétations de ces évaluations doivent être réalisées par des personnes compétentes et formées pour le faire (analystes certifiés). Il en existe beaucoup de disponibles sur le marché présentement, en voici 3 :

- Le **TEST MPO** :
Qui mesure l'interaction et l'intensité des 7 dimensions les plus importantes de la personnalité dans un contexte de travail. Une description précise comportant plus de 1 771 561 nuances de personnalités possibles.
- Le **test METTL** :
Qui a pour but de comprendre les aspects cruciaux de la personnalité.
- Le **test ATMAN** :
Qui a pour but de vous aider à comprendre les aptitudes cognitives, sa personnalité, préférences organisationnelle, méthodes d'apprentissage et assurer l'alignement de ses valeurs.



8 VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

La vérification des références permet de s'assurer que les informations données par le candidat retenant votre attention, suite à l'entrevue de sélection, sont véritables. Cependant, la vérification des références d'un candidat ne peut se faire qu'après l'obtention de son autorisation.

MODÈLE D'AUTORISATION D'ACCÈS AUX RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Politique sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels

Notre responsabilité

En tant qu'entreprise, nous devons occasionnellement recueillir des renseignements personnels, et ce, pour des fins administratives. Cette politique a pour but d'encadrer les renseignements personnels que nous recueillons, conservons, utilisons, communiquons et détruisons dans le cadre de nos opérations et mandats afin qu'ils soient traités en stricte conformité avec la loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé.

Nous veillons à protéger les renseignements personnels contre la perte ou le vol, l'accès, l'utilisation ou la communication non autorisée, la modification ou la destruction par des mesures appropriées de sécurité et de protection. Nous veillons à ne récolter que les renseignements personnels qui sont nécessaires à nos mandats. Bref, nous recueillons seulement ce dont nous avons besoin.

Les renseignements personnels

Un renseignement personnel est défini comme étant tout renseignement ou combinaison de renseignements qui concerne une personne et qui permet de l'identifier (tel que des renseignements sur sa situation financière, numéro d'assurance sociale, permis de conduire et numéro d'assurance maladie). Outre l'identification de la personne, les fins pour lesquelles des renseignements sont recueillis sont généralement pour prendre des références d'emploi à titre de candidat, créer un dossier d'employé, se conformer aux exigences légales (ex. : certains renseignements exigés pour fins de l'impôt). Les renseignements personnels sont protégés peu importe la nature de leur support et quelle que soit leur forme : écrite, informatisée ou autre.

À noter que nous limitons la collecte, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels uniquement aux fins indiquées et essentielles. Seul le personnel autorisé peut avoir accès aux renseignements vous concernant.

Nous nous assurons que vos renseignements personnels ne soient consultés que par certaines personnes autorisées, et ce, uniquement dans le cadre des responsabilités qui leur ont été attribuées.

Nous conservons vos renseignements personnels aussi longtemps que nécessaire aux fins pour lesquelles ils ont été recueillis. Nous veillons à détruire ces renseignements en conformité avec la loi. Lorsque nous détruisons vos renseignements personnels, nous prenons les mesures nécessaires afin de veiller à ce qu'aucune personne non autorisée ne puisse y avoir accès pendant le processus de destruction.

Ceci dit, si les données personnelles sont recueillies afin que vous puissiez devenir membre de notre équipe, une fois à notre emploi, votre nom, de même que vos coordonnées professionnelles telles votre titre, votre numéro de téléphone professionnel et votre adresse électronique professionnelle ne sont pas considérés comme des renseignements personnels.

La demande d'accès aux renseignements et modifications

Vous avez le droit de savoir si nous détenons des renseignements personnels à votre sujet et de consulter ces renseignements personnels. Vous avez également le droit de poser des questions sur la manière dont ces renseignements ont été recueillis et utilisés et à qui ils ont été divulgués.

Nous vous transmettrons de telles informations dans un délai raisonnable, à compter de la date de réception de la demande écrite. Des frais raisonnables de reproduction pourraient s'appliquer.

Dans certaines circonstances particulières, nous pourrions refuser de vous fournir les renseignements demandés. Les exceptions à votre droit d'accès sont, notamment, par le fait que les renseignements demandés concernent d'autres personnes, ou alors que l'information qui ne peut être divulguée pour des raisons légales/de sécurité ou de droits d'auteur, ou autres motifs sérieux.

Vous pouvez aussi vérifier l'exactitude de vos renseignements personnels et, le cas échéant, en demander la modification. Toute demande de modification sera traitée dans un délai raisonnable.

Toute demande d'accès à des renseignements personnels ou de modification des renseignements personnels peut être envoyée à la personne déléguée pour l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels :

Nom de la personne déléguée de notre entreprise

Courriel de la personne déléguée de notre entreprise

Le traitement des plaintes et questions

En cas de plainte ou questions, vous pouvez communiquer par écrit avec cette même personne.

S'il y a lieu, nous ferons enquête sur chaque plainte et si une plainte est jugée fondée, nous prendrons les mesures appropriées, y compris, au besoin, la modification de nos politiques et pratiques.

D'ailleurs, nous veillons à inscrire chaque événement au registre des incidents de confidentialité, et cela, peu importe leur ampleur ou leur risque de préjudice. Si un incident présente un risque qu'un préjudice sérieux soit causé, nous agissons avec diligence, en conformité avec ce qui est prévu à la loi.

Formulaire de consentement à la collecte à l'utilisation et à la divulgation de renseignements personnels recueillis

Le présent formulaire vise à obtenir votre consentement pour la collecte, l'utilisation ou la divulgation de vos renseignements recueillis.

Nous solliciterons votre consentement lors de toute autre utilisation, divulgation ou collecte de vos renseignements personnels ou lorsque les fins pour lesquelles vos renseignements ont été collectés pourraient changer.

Nous nous engageons à utiliser les renseignements fournis uniquement aux fins pour lesquelles ils ont été recueillis et à les conserver que pour la durée nécessaire seulement, ce auprès quoi ils seront détruits, conformément à la loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé.

Il pourrait nous être possible de les recueillir, de les utiliser ou de les divulguer sans votre consentement lorsque cela est permis ou exigé par la loi. Dans certaines circonstances particulières, nous pourrions recueillir, utiliser ou divulguer des renseignements personnels sans que vous en soyez informés ou que vous n'ayez donné votre consentement. De telles circonstances, exceptionnelles, sont réunies lorsque, pour des raisons juridiques, médicales ou de sécurité, il est impossible ou peu probable d'obtenir votre consentement ou lorsque les renseignements sont nécessaires en vue de mener une enquête sur une possible rupture de contrat, de prévenir ou de détecter une fraude ou encore d'appliquer la loi.

Consentement

« Par la présente, je confirme avoir reçu une copie de la politique de protection des renseignements personnels. Je comprends que ma signature ci-dessous indique que j'ai lu, que j'ai compris, que j'ai posé les questions nécessaires à la compréhension du document et que j'accepte la collecte, l'utilisation ou la divulgation de vos renseignements recueillis ».

Nom en caractères d'imprimerie

Signature (candidat ou employé)

Date

MODÈLE D'AUTORISATION D'ACCÈS AUX RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Vous devez cocher dans les carreaux afin d'indiquer que vous avez bien lu chacun des paragraphes.

- Je déclare que tous les renseignements apparaissant sur le formulaire de demande d'emploi et/ou dans mon curriculum vitae sont véridiques, et je reconnais que toute fausse déclaration volontaire peut avoir pour effet d'annuler ma demande d'emploi ou d'entraîner mon congédiement dans les cas où je serais embauché par l'entreprise.
- Je donne l'autorisation à l'entreprise et/ou à l'entreprise qui détient le mandat d'embauche de mener ou de faire mener une enquête sur ma formation, de même que mes emplois précédents et je libère toute responsabilité et obligation à toutes les personnes, les entreprises, les organismes et les associations qui fourniront des renseignements à mon sujet.
- J'accepte que l'entreprise et/ou l'entreprise qui détient le mandat d'embauche fasse une vérification afin de connaître : mes antécédents judiciaires, mon dossier de crédit, de même que la qualité de mon dossier de conduite (si pertinent pour le poste).
- Par la présente, je reconnais avoir donné mon accord en toute liberté. Je reconnais que ce présent consentement, donné auprès de l'entreprise x ou de son mandataire, est valide pour la durée nécessaire à l'enquête relative à ma candidature.

Signature (candidat ou employé)

Date

LISTE DE RÉFÉRENCES

(INDIQUER DES NOMS DE PERSONNES AYANT ÉTÉ VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT)

Nom du candidat

Entreprise/Organisme :	
Personne à contacter :	
Numéro de téléphone :	
Lien hiérarchique :	

Entreprise/Organisme :	
Personne à contacter :	
Numéro de téléphone :	
Lien hiérarchique :	

Entreprise/Organisme :	
Personne à contacter :	
Numéro de téléphone :	
Lien hiérarchique :	

MODÈLE DE GRILLE / VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

Prénom et nom du candidat

Date de la prise de référence

Nom de l'entreprise

Coordonnées

Poste convoité

Prénom et nom de la référence

Prénom et nom du recruteur

QUESTION	COMMENTAIRES
Pendant combien de temps avez-vous travaillé avec le candidat ? En quoi consistait son travail ?	
Selon vous, quelles sont ses principales forces et réalisations ?	
Selon vous, quels sont les savoir-être et les savoir-faire à améliorer ?	
Est-ce une personne fiable ? Ponctuelle ? Disponible ?	
A-t-il des limitations fonctionnelles que nous devrions connaître et respecter en vue de protéger la santé et sécurité de ce candidat en cas d'embauche au poste mentionné en introduction ?	
Comment décrieriez-vous la qualité de son travail ?	
Comment décrieriez-vous la relation qu'il entretient avec son équipe (ses collègues, ses supérieurs, etc.), sur une échelle de notation de 1 à 10 ?	
Comment décrieriez-vous son sens de l'organisation et sa gestion du temps/priorités, sur une échelle de notation de 1 à 10 ?	
Comment décrieriez-vous sa capacité de s'adapter au changement, sur une échelle de notation de 1 à 10 ?	
Comment décrieriez-vous son sens de l'initiative/autonomie, sur une échelle de notation de 1 à 10 ?	
Pour quelle raison a-t-il quitté son emploi chez vous ? Si le besoin y était, est-ce que vous le réembaucheriez ?	
Y a-t-il autre chose que je devrais savoir au sujet de ce candidat ?	
Conclusion :	

9 LA CONCLUSION SUR PROCESSUS DE DOTATION

Au terme de ce processus, il est important d'aviser les candidats qui n'ont pas été retenus (verbalement ou par écrit), voici quelques conseils :

- Remercier les candidats de leur intérêt à l'égard de l'entreprise.
- Si les candidats non retenus ont des questions, se référer aux critères réellement évalués lors de l'entrevue en évitant d'aborder les références, les enquêtes judiciaires, etc.
- Conserver des écrits de toutes démarches, en cas de plainte.
- Toutes ces étapes font aussi partie de l'expérience-candidat... elles ont un impact important sur la Marque Employeur externe de l'entreprise !

9.1 Contrat de travail

Le contrat de travail est la dernière étape d'un processus de dotation. Malgré que ce soit le dernier, il est important de ne pas l'oublier. Le contrat de travail permet de stipuler les conditions de travail du candidat choisi. Par exemple, l'horaire de travail, le nombre de semaines de vacances que la personne aura droit, le salaire établi à l'embauche, les modalités de progression salariale, etc. Voici d'ailleurs un modèle disponible via le site de la CNESST : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/media/14626>





Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

101, boul. Roland-Therrien, Bureau 540,
Longueuil (Québec) J4H 4B9
Téléphone : 514 387-0788
info@communicationsgraphiques.org
graficompetences.com

