

Le Guide du recrutement repensé

Un guide séquentiel pour attirer et maintenir en poste les gens talentueux dans le nouveau monde du travail

Passer à une solution d'embauche réactive pour adopter une approche axée sur le talent et plus stratégique pour le futur.





Mode d'emploi du guide :

Document détaillé, le Guide de recrutement repensé s'attarde sur tous les aspects. Bien que vous puissiez le lire d'une traite, vous pouvez aussi accéder rapidement et facilement aux étapes, stratégies et processus qui suscitent votre intérêt :

- ☐ La table des matières comprend chaque partie et son numéro de page. Cliquez sur le titre de la partie pour accéder rapidement et facilement à la page de cette partie.
- ☐ Le coin supérieur gauche de chaque page comporte le « P » de Procom. Cliquez sur le logo pour revenir à la table des matières et passer rapidement et facilement d'une partie à l'autre.
- ☐ Une couleur différente est attribuée à chaque partie. Ces couleurs figurent en haut de chaque page. Utilisez ces couleurs pour déterminer la partie que vous consultez. Vous pouvez télécharger ce guide ou le consulter dans votre navigateur. Si vous le consultez en ligne, ajoutez l'URL à vos favoris pour avoir le document à portée de main.

Table des matières

1 AVANT DE RECOURIR AU MARCHÉ : CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR

Introduction au nouveau paysage du recrutement	5
Le recrutement dans une économie hautement spécialisée	6-7
Stratégies de recrutement pour le nouveau monde du travail	8-19
: Diversité, équité et inclusion dans le recrutement	
Employés traditionnels et travailleurs contractuels	20-21
Comprendre les obligations de l'employeur	22-26

2 SOURCING

Qui doit participer au processus de recrutement et pourquoi?	28-29
Description de poste et affichage de poste	30-33
Modèles de recrutement réussis pour les employés	34-37
traditionnels et les travailleurs contractuels	
SOURCING direct association à des fournisseurs Stratégies	38-43
qui permettent de trouver le candidat idéal	
plus rapidement	
Comment juger la qualité d'un CV	44-46
Mobilisation des talents passifs	47-49

3 PRÉSÉLECTION

Structures d'entretien et questions de qualification	51-54
Entretiens vidéos	55-56
Cerner et surmonter les préjugés inconscients	57-59

4 SÉLECTION

Stratégies de négociation du contrat	61-63
Vérification des références	64-65
Vérification des antécédents	66-67

5 INTÉGRATION

Comment créer une excellente expérience d'intégration	69-72
---	-------

6 MAINTIEN EN POSTE

Quand proposer des prolongations de contrat aux	74
travailleurs contractuels	
Préparer l'avenir de votre main-d'œuvre avec les	75-77
talents actuels	
Au-delà de l'épuisement professionnel	78-79

7 DERNIÈRES RÉFLEXIONS ET PRÉPARATION DE L'AVENIR

Un message de Kent McCrea, chef de l'exploitation	80
---	----

AVANT DE RECOURIR AU MARCHÉ : CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR



Les 5 principaux facteurs qui façonnent le nouveau paysage du recrutement

La pandémie a contraint de nombreux professionnels des RH du monde entier à mettre en œuvre des solutions réactives pour surmonter les nouveaux obstacles à l'embauche. À mesure que les priorités de la main-d'œuvre et des talents évoluent sur un marché du travail plus concurrentiel que jamais, il est temps de repenser comment et où les entreprises acquièrent les talents et les maintiennent en poste.

Au cours des deux dernières années, notre équipe de recruteurs professionnels a acquis d'haute lutte d'importantes leçons grâce à des milliers de missions d'embauche et les a distillées pour en faire des idées pratiques que vous pouvez utiliser dès aujourd'hui. Le Guide du recrutement repensé présente en détail les rouages pour trouver, présélectionner, retenir, intégrer et maintenir en poste les talents dans le nouveau monde du travail.

Pour adopter une méthodologie tournée vers l'avenir et axée sur les talents, il est essentiel de tenir compte de cinq grands facteurs qui façonnent le nouveau paysage du recrutement :

1. La récente reprise économique s'accompagne de l'émergence d'un marché axé sur les candidats. Par conséquent, les chefs d'entreprise sont confrontés à deux dynamiques de marché difficiles : une conjoncture de rémunération globale et d'avantages sociaux en constante évolution et une concurrence farouche pour attirer les meilleurs candidats.
2. Les talents et les employeurs ont fait évoluer leur vision de la façon et du lieu de travail, l'accent étant actuellement mis sur les résultats réalisés plutôt que sur les heures de travail au bureau. Dans cette optique, de plus en plus d'entreprises misent sur le travail par projet pour donner aux deux parties la souplesse nécessaire.
3. La pandémie a accéléré la transition d'une économie du savoir à une économie de la spécialisation.
4. Le resserrement du marché de l'emploi confère une importance croissante à la transparence salariale, à la proposition de valeur pour l'employé et à des raisons convaincantes lors de la recherche de talents.
5. Pour se démarquer de la concurrence, les entreprises doivent adopter certains aspects du télétravail, le travail en nomade et les modèles de travail hybrides, sous peine de perdre des talents.



L'inflexion opérée vers une économie de la spécialisation à partir d'une économie du savoir s'est accélérée pendant la pandémie de COVID-19. À l'heure où les talents réévaluaient ce qui leur importait le plus dans leur vie personnelle et leur vie professionnelle, l'effervescence des médias sociaux, de la culture des influenceurs et des plateformes d'apprentissage en ligne a démultiplié les moyens d'acquérir des connaissances et de perfectionner les compétences.

Qu'est-ce que l'économie de la spécialisation?

À la base, dans l'économie de la spécialisation, les compétences du travailleur ont plus de valeur que ses études officielles dans le même domaine. Pouvez-vous pourvoir le poste vacant de développeur par un candidat qui a appris à coder tout seul pendant la pandémie et peut passer le processus de sélection ou avez-vous besoin d'un candidat ayant une formation officielle?

La réponse limiterait votre bassin de talents.



79 % des talents n'ayant pas de diplôme officiel postuleraient quand même à un emploi et se soumettraient à une évaluation pour prouver leurs compétences.



Les compétences sont la monnaie de l'avenir



Comment élargir votre bassin de talents dans une économie de la spécialisation

Évaluer la main-d'œuvre actuelle

- Évaluez les compétences dont votre entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs et comparez-les à celles de votre effectif actuel. Cet exercice vous offrira des indications quant aux ressources dont vous disposez actuellement pour des possibilités d'amélioration ou de réorientation des compétences.

S'engager à améliorer et recycler les compétences des talents actuels

- La Grande démission, et le Grand remaniement qui s'en est suivi, ont incité les entreprises concurrentielles à lancer des programmes d'amélioration et de recyclage des compétences de leurs talents. Cette stratégie permet non seulement de perpétuer les connaissances, mais aussi de combler l'écart entre l'offre et la demande, en mettant l'accent sur les compétences et les capacités plutôt que sur les diplômes.

Repenser les descriptions de poste

- Dans bon nombre de localités, les descriptions de poste doivent aujourd'hui comprendre des informations sur les salaires ainsi que le modèle de travail de l'entreprise. Il est tout aussi important de s'attarder sur les compétences nécessaires pour produire les résultats organisationnels escomptés, plutôt que sur les titres professionnels. Une description de poste bien pensée permettra de créer une offre d'emploi qui présentera votre entreprise sous un angle positif.



Donner la priorité aux compétences transférables

- Les compétences transférables sont celles que les travailleurs peuvent utiliser dans plusieurs professions. Il peut s'agir d'un mélange de compétences techniques, comme le codage, et de compétences générales, comme la communication et la résolution de problèmes.

Mettre en place des systèmes de ressources humaines et des technologies d'évaluation

- Il est crucial de s'assurer que l'entreprise dispose des systèmes et des ressources nécessaires pour évaluer les compétences requises pour le poste. Plusieurs technologies d'évaluation sont proposées.

La pandémie a radicalement modifié le paysage de l'acquisition des talents – obligeant les entreprises du monde entier à repenser le processus de recrutement et à l'adapter, afin de remporter la course aux talents. Cette partie vous propose des stratégies de recrutement à inclure dans votre programme, ainsi que leurs avantages :

Stratégie : RECRUTEMENT GUIDÉ PAR LES DONNÉES

Plongée dans le pouvoir du recrutement guidé par les données

Sur le marché actuel mû par les candidats, les entreprises qui cartonnent doivent se faire guider par les données. Il est donc essentiel de définir ce que ce signifie de « se faire guider par les données », puis d'établir les indicateurs chiffrés pour mesurer le succès du programme de recrutement.

Le recrutement guidé par les données utilise les statistiques et les faits recueillis tout au long des cycles d'embauche pour formuler ou améliorer les stratégies qui optimisent le processus de recrutement.

Ces informations permettront de découvrir :



Principaux indicateurs chiffrés

Il est important d'exploiter concrètement les données de recrutement dans le but de découvrir les points forts des équipes d'acquisition de talents, ce qui pourrait être amélioré et où les entreprises devraient porter leurs investissements. Les six principaux indicateurs chiffrés comprennent le coût, la qualité, l'efficacité, le risque, la satisfaction et le délai d'embauche.

Les indicateurs chiffrés comprennent :

1. Le coût

Le recrutement coûte cher. Les entreprises peuvent peser lourdement sur les coûts de recrutement direct en surveillant les indicateurs chiffrés suivants pour déterminer où ils doivent investir et où ils peuvent économiser :



2. Qualité

Normalement, il est possible de décomposer et de mesurer ces objectifs selon trois catégories :



Qualité : Programme de ressources contingentes

REMARQUE : Cette partie sert à mesurer les trois catégories de qualité, comme l'indicateur chiffré concerne les travailleurs contractuels.

Indicateurs opérationnels

L'acquisition et la gestion des talents peuvent constituer un processus long, mais très gratifiant. Même les entreprises disposant d'un programme solide ont tout intérêt à suivre ce qui suit :

Descriptions de poste et taux de présentation de candidats

- ☐ Nombre de demandeurs
- ☐ Talents placés c. talents refusés
- ☐ Taux d'acceptation
- ☐ Nombre de fois où une description de poste a été réécrite
- ☐ Modifications apportées aux parties relatives aux compétences et aux qualifications
- ☐ Délai entre la date de lancement de la demande de poste, la date de pourvoi du poste et la date d'entrée en fonction du candidat
- ☐ Taux d'autoélimination des candidats
- ☐ Taux de conversion des candidats par plateforme de SOURCING

Rendement du superviseur ou du gestionnaire

- ☐ Délai pour pourvoir un poste vacant
- ☐ Maintien en poste
- ☐ Délai de réponse aux candidats présentés
- ☐ Perfectionnement et avancement des talents à l'échelle des gestionnaires
- ☐ Évaluation des gestionnaires
- ☐ Taux d'attrition des nouveaux employés

Services fournisseurs

Bien que les fournisseurs soient extérieurs à l'entreprise, il faut que leur rendement soit mesuré et géré pour mener à bien un programme d'acquisition de talents. Les principaux indicateurs chiffrés comprennent :

- ☐ Demandes d'information sur les demandes de dotation
- ☐ Réactivité
- ☐ Délai de présentation du premier candidat
- ☐ Taux de pourvoi
- ☐ Délai d'embauche
- ☐ Taux de réponse du CV à l'offre d'emploi et du CV à l'entretien
- ☐ Pourcentage de candidats qui remplissent les documents de préaffectation, les vérifications des antécédents, les dépistages de drogues et autres documents obligatoires
- ☐ Respect des grilles de taux
- ☐ Résultats des vérifications

Services d'engagement

Il est possible de mesurer :

- ☐ Diversité
- ☐ Ratios de redéploiement
- ☐ Rétroaction à 360 degrés et recommandations





3. Efficacité

Il importe de suivre le rendement des responsables des embauches afin de gérer la rapidité, la précision et les taux de réussite des différents processus et d'établir les responsabilités pour ce qui suit :



Délai pour pourvoir un poste vacant



Délai de réponse ou d'approbation



Évaluations des travailleurs : Sont-elles effectuées? À quelle fréquence? Combien de temps prennent-elles?



Intégration et départ



4. Risque

Si votre entreprise dispose de ressources mixtes ou contingentes, il est crucial de cerner et d'atténuer les risques liés à votre programme de ressources contingentes afin d'éviter les amendes et pénalités impitoyables liées à l'infraction des règlements. Pour rester en conformité, les entreprises doivent suivre ce qui suit :

- | | |
|---|--|
| ☐ Mauvaise classification des travailleurs | ☐ Code de conduite |
| ☐ Comportement criminel | ☐ Irrégularités financières |
| ☐ Risque de contrepartie | ☐ Co-emploi |
| ☐ Conformité législative | |



5. Sondages sur la satisfaction

Sur le marché actuel des talents, il est important de mesurer ce qui suit :



Satisfaction des responsables des embauches



Satisfaction des fournisseurs



Satisfaction des talents



6. Délai d'embauche

Les entreprises doivent surpasser les attentes des talents pour maintenir leur compétitivité.

En plongeant dans les profondeurs des données d'embauche, les entreprises seront à même de déterminer où et comment les ressources doivent être canalisées pour recruter plus efficacement.



58 % des candidats s'attendent à recevoir une réponse d'une entreprise dans les 48 heures suivant le premier entretien.

Attendre plus de deux jours pour communiquer avec les talents est trop tard.

Lorsque plus de la moitié des talents s'attendent à être contactés au sujet des prochaines étapes dans les deux jours suivant un premier entretien, chaque fois qu'un responsable des embauches ou un recruteur attendent plus de 48 heures est une occasion perdue.

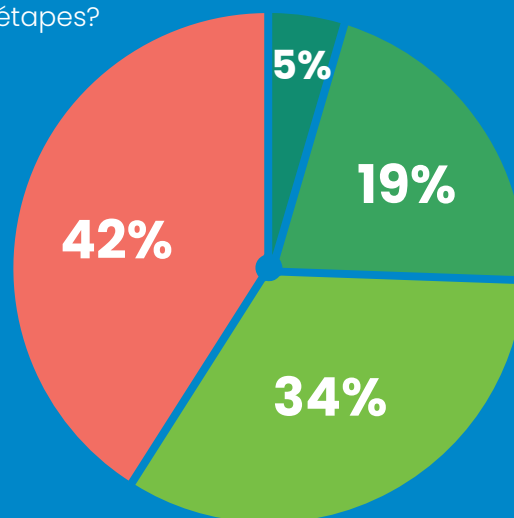
Combien de temps après votre premier entretien espérez-vous recevoir des nouvelles de l'entreprise en ce qui concerne les prochaines étapes?

Le jour même

Dans les 24 heures qui suivent l'entretien

Dans les 48 heures qui suivent l'entretien

Dans la semaine



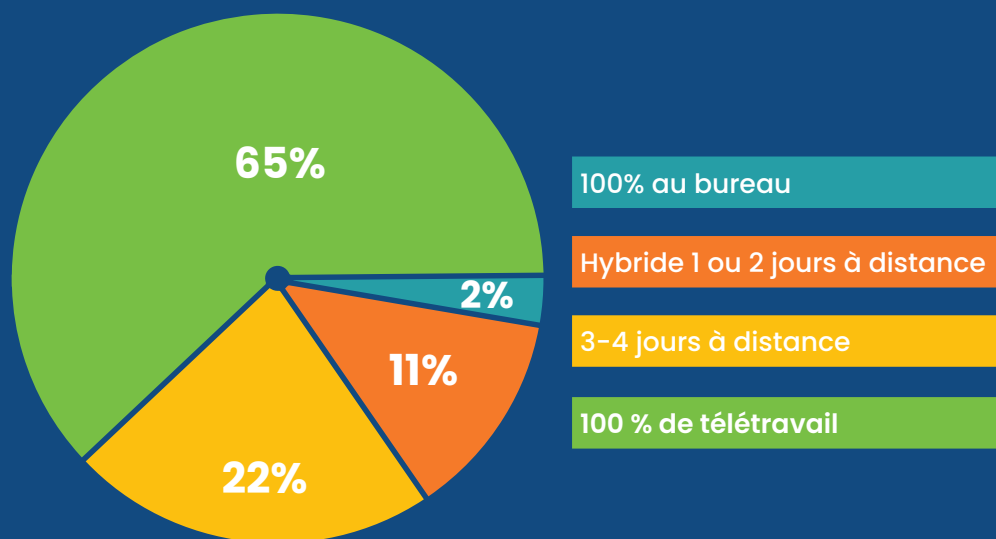
Stratégie : LE TÉLÉTRAVAIL

La transition vers le travail centralisé a duré des siècles. La révolution conceptuelle vers le télétravail et le travail en nomade a fait son apparition du jour au lendemain. Que les entreprises perçoivent ce coup de barre comme un problème ou une occasion, cette révolution s'est enracinée.



65 % des talents souhaitent travailler à 100 % à distance.

Quel est votre modèle de travail privilégié?



Optimiser la part de marché dans le bassin de talents consiste à faire place à la flexibilité tout au long du processus d'embauche.

QUE SIGNIFIE LE TRAVAIL À DISTANCE POUR VOUS



34 % des travailleurs du savoir considèrent que le télétravail consiste à pouvoir travailler de n'importe où dans le monde – et pas seulement dans le confort de leur propre maison, à quelques rues du bureau.

Bien qu'il s'agisse de modèles de travail différents, les expressions « télétravail », « travail en nomade » et « travail à domicile » sont souvent utilisées de manière interchangeable. Il est impératif de les distinguer pour deux raisons :

1. Lors de la recherche de talents, le modèle de travail à distance doit être clairement communiqué pour éviter les malentendus concernant la manière et le lieu de travail après l'intégration du candidat. Cette étape est essentielle pour le maintien en poste.
2. Des problèmes inattendus liés à l'impôt sur le revenu, à la résidence et à d'autres obstacles peuvent survenir lorsqu'un travailleur effectue son travail dans une localité autre que celle où se trouvent les bureaux de l'entreprise.



COMPRENDRE LA DISTINCTION ENTRE LES EXPRESSIONS



Télétravail ou travail à domicile

Les télétravailleurs et les travailleurs à domicile restent généralement dans la même ville, la même province ou le même État, mais ne sont pas obligés de se rendre au bureau du lundi au vendredi.



Travail en nomade

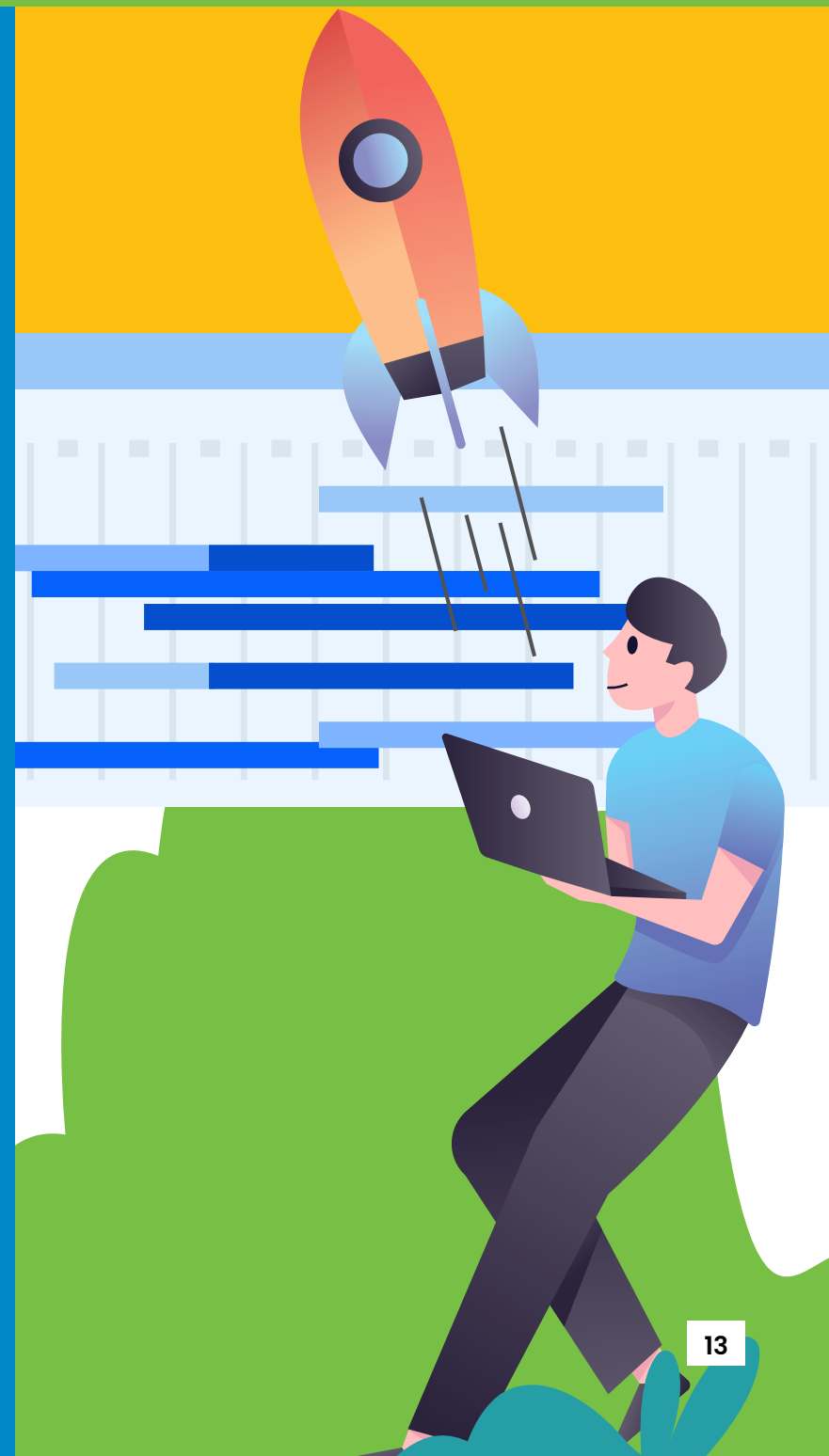
Si le travail en nomade est similaire au télétravail et qu'il se fait en dehors d'un bureau, les deux se distinguent principalement dans le fait que dans le cas du travail en nomade, les travailleurs peuvent travailler de partout dans le monde, quel que soit l'endroit où se trouve le bureau.

Si le travail en nomade est attrayant pour les talents, il n'est pas forcément possible pour toutes les entreprises, en raison des dédales administratifs liés à l'activité professionnelle et d'autres facteurs juridiques.



61 % des travailleurs s'attendent à recevoir la même rémunération, quel que soit leur lieu de travail.

Si les talents décident de quitter leur lieu de résidence actuelle pour aller vivre dans un autre lieu où le coût de la vie est moins élevé dans le cadre d'un modèle de travail en nomade, la majorité d'entre eux s'attendent à recevoir le même taux de rémunération ou le même salaire de la part de leur employeur actuel, indépendamment du changement de coût de la vie. Les données suggèrent que les talents considèrent la rémunération comme une fonction de leur rendement et de leur valeur, plutôt que comme un reflet de leur lieu de résidence.





Les risques et les avantages du télétravail

Bien que certains de ces risques puissent s'appliquer à n'importe quel télétravailleur, certains facteurs sont plus courants dans certains modèles.



Principaux risques à prendre en compte en matière de télétravail

- ☐ Fraude
- ☐ Réglementation en matière de cybersécurité
- ☐ Obligations fiscales
- ☐ Droit du travail
- ☐ Démonstration de la proposition de valeur pour l'employé et de la culture organisationnelle
- ☐ Fourniture de matériel et d'équipement

Principaux risques à prendre en compte pour une main-d'œuvre en nomade

- ☐ Problèmes de résidence
- ☐ Obligations fiscales internationales
- ☐ Réglementation de la cybersécurité à l'étranger
- ☐ Fraude
- ☐ Fuseaux horaires et collaboration
- ☐ Connectivité, accessibilité et sécurité
- ☐ Démonstration de la proposition de valeur pour l'employé et de la culture organisationnelle

Il est essentiel d'agir de manière stratégique et transparente dans les modèles de télétravail. Les travailleurs doivent savoir dans quoi ils s'engagent. Compte tenu du grand nombre d'options disponibles, il est également essentiel de mettre en place un processus d'intégration complet, tout en prenant des mesures pour accroître la mobilisation et l'expérience des talents.



Principaux éléments à prendre en compte pour une main-d'œuvre hybride

- ☐ Connectivité, accessibilité et sécurité
- ☐ Santé et sécurité
- ☐ Contrôle des processus
- ☐ Matériel et équipement
- ☐ Fraude
- ☐ Réglementation en matière de cybersécurité
- ☐ Obligations fiscales
- ☐ Droit du travail
- ☐ Démonstration de la proposition de valeur pour l'employé et de la culture organisationnelle



Avantages du recrutement de télétravailleurs

- ☐ Accès à un plus grand bassin mondial de talents
- ☐ Facilité de planification des entretiens
- ☐ Ajout de nouvelles perspectives au bassin des talents grâce à la diversité
- ☐ Maintien en poste des talents délocalisés
- ☐ Augmentation de la productivité des talents
- ☐ Réduction des coûts par rapport à l'embauche sur place

Bien que l'offre de postes en télétravail et en travail nomade soit devenue presque essentielle, après avoir été longtemps facultative, il est important que les entreprises comprennent avant tout leur définition du « télétravail » avant de proposer aux candidats des modalités de travail souples.

Stratégie : METTRE LA CULTURE À CONTRIBUTION



Tout commence par la mise au point d'une culture organisationnelle délibérée

À l'époque des bureaux, la culture régnait en souveraine. Les entreprises qui offraient des avantages de bureau et organisaient des événements très prisés pouvaient intégrer ces petits plus dans leur régime de rémunération globale. L'inflexion opérée vers le nouveau monde du travail a rendu ce qui suit clair :

76 % des travailleurs du savoir estiment qu'il est « important » ou « très important » que l'entreprise avec laquelle ils travaillent fournisse du matériel et des équipements de meilleure qualité, et 75 % estiment qu'il est « important » ou « très important » que de meilleures politiques de sécurité soient mises en place.

Les employeurs doivent s'efforcer de trouver un équilibre entre la protection de leurs intérêts et la création d'un milieu dans lequel les travailleurs à distance se sentent en confiance et valorisés.



La culture organique et analogique n'existe pas dans un monde numérique.

Les équipes doivent maintenir leurs liens pour favoriser l'échange et la collaboration. Elles ne peuvent pas espérer que cela se produise de manière organique. Réussir dans le nouveau monde du travail, elles doivent veiller à créer, à consigner et à mettre en œuvre de nouvelles normes culturelles, surtout en ce qui a trait à l'intégration, à l'encadrement, au mentorat et à la communication.

- ☐ Lorsque vous parlez de la culture au cours du processus de recrutement, il est important d'être pointu et de garder à l'esprit les points suivants : le style de gestion dans un modèle de travail à distance
- ☐ Quelles plateformes l'entreprise utilise-t-elle actuellement pour promouvoir la communication sur le plan professionnel et social?
- ☐ Quand les travailleurs doivent-ils être disponibles en ligne?
- ☐ Quelle est la fréquence des contrôles auprès des membres de l'équipe et des gestionnaires? En quoi votre entreprise se distingue-t-elle de vos concurrents?

Quelles sont les nouvelles « normes » de votre entreprise?

- ☐ Quels types de personnalités ont tendance à réussir dans le modèle de télétravail de l'entreprise?
- ☐ Quels sont les programmes de diversité, équité et inclusion, et de santé et de bien-être de l'entreprise?
- ☐ Le travail en nomade est-il offert comme option de télétravail?





La mobilisation des talents par la culture commence par le commencement

Pour bien présenter la culture aux talents à l'étape initiale du processus de recrutement, il est crucial d'avoir une forte image de marque comme employeur et de faire de la commercialisation du recrutement un élément essentiel de la stratégie des RH globale de l'entreprise.

Présentez la culture dans vos offres d'emploi :

- ☐ Qu'est-ce qui rend l'entreprise unique? Qu'est-ce qui rend l'entreprise crédible?
- ☐ Qu'est-ce qui fait de l'entreprise le meilleur endroit pour travailler?
- ☐ Quelles sont les marques de distinction concurrentielles?
- ☐ Utilisez des vidéos et des liens vers les plateformes de réseaux sociaux.

L'entreprise a tout intérêt aussi à indiquer dès le départ le calendrier du processus d'embauche et de prise de décisions afin de garder les candidats captivés pendant le processus.



Ne vous attendez pas à ce que la culture que votre entreprise a mis des années à nourrir soit transposée directement vers un milieu de télétravail

La culture organisationnelle peut être compliquée, car il s'agit d'un système à multiples facettes de valeurs, de croyances, de « normes », d'objets et de technologies qui façonnent une entreprise. Elle décrit les comportements et les attitudes que les employeurs attendent de leurs employés.

Quelle que soit la façon dont une entreprise perçoit la culture, une culture solide permet de resserrer les liens entre les talents et devrait être utilisée comme un attribut principal dans le recrutement et le maintien en poste. Cependant, la culture que votre entreprise a mis des années à nourrir ne peut probablement pas être directement transposée vers un milieu de télétravail.

Les entreprises ne peuvent pas simplement transformer les événements en personne en un format numérique sans modification ou communication détaillant la transition. Plutôt, réfléchissez à l'objectif de l'initiative et donnez libre cours à votre créativité.



La culture dans le processus d'entretien

Il est important de parler délibérément de la culture avec les candidats. Lors des entretiens avec les talents, les entreprises doivent présenter clairement les attentes des travailleurs et le style de gestion. Il est également important de discuter du niveau de connectivité que les télétravailleurs sont censés maintenir et en quoi consistent ces contacts, c.-à-d. mises à jour quotidiennes, réunions hebdomadaires ou discussions sociales prévues à des heures données.

Pendant la phase d'entretien du processus d'embauche, il faut donner aux candidats l'occasion de poser des questions au sujet de votre entreprise. Préparez-vous à répondre à des questions sur la manière dont la culture organisationnelle a été adaptée à un modèle de télétravail. Ces réponses doivent inclure des exemples précis reflétant le comment, le quand, le pourquoi et où la culture est mise de l'avant.

Pour une preuve plus concrète de la culture organisationnelle, faites participer les pairs potentiels du candidat au processus d'entretien.



Stratégie : RECRUTEMENT FONDÉ SUR LA PVE



Comment tirer parti de la proposition de valeur pour l'employé?

À l'heure où les entreprises redéfinissent leur culture organisationnelle, la proposition de valeur pour l'employé devient un facteur de distinction crucial.

La **proposition de valeur pour l'employé (PVE)** est l'image de marque que projette une entreprise aux candidats. Elle représente la promesse des conditions de travail au sein de l'entreprise et ce à quoi les travailleurs peuvent s'attendre en contrepartie de leurs compétences. La PVE indique comment les talents ressentiront, seront reconnus et feront l'expérience des valeurs organisationnelles. Elle doit être le moteur de la culture organisationnelle, et non la remplacer. Si votre entreprise constitue le produit pour les candidats, la PVE est sa campagne de marketing.

Il est important de s'assurer que la PVE est vécue et ressentie par l'entreprise entière, ainsi que toutes les parties prenant part au processus d'embauche. Une formation organisée doit être donnée aux employeurs et aux talents pour leur montrer la PVE de l'entreprise.

Il faut tenir compte des facteurs suivants (entre autres!) lorsque vous officialisez votre PVE :

Flexibilité	Avancement professionnel	DEI
Heures de travail habituelles	Promotion intérieure	Groupes de ressources organisationnelles
Rémunération	Formation des futurs cadres	Programmes de formation
Politique sur les congés	Programmes d'amélioration et de réorientation des compétences	Engagements en matière de justice sociale



« Alors, qu'est-ce que j'y gagne? »

Intégrer la PVE dans le cycle de recrutement à l'aide de raisons convaincantes

Les raisons convaincantes sont semblables aux avantages sociaux de l'entreprise, où les employeurs doivent recourir à des incitatifs pour rendre l'offre intéressante. Une offre d'emploi doit définir au moins trois raisons convaincantes qui captent l'attention. Ces raisons sont notamment les suivantes :

- ☐ Perturbation
- ☐ Vocation
- ☐ Culture
- ☐ Croissance organisationnelle
- ☐ Opinion des employés
- ☐ Conciliation travail-vie personnelle

Vous trouverez plus de détails sur la façon d'inclure des raisons convaincantes dans des offres d'emploi probantes dans la partie SOURCING de ce guide



Intégrer la PVE dans l'entretien

Au cours de l'entretien de sélection, il est important que les responsables des embauches et les recruteurs soient prêts à répondre à des questions concernant leur proposition de valeur pour l'employé. Des raisons convaincantes et une PVE solide aideront à démontrer les capacités de l'entreprise au candidat, et non seulement celles du poste.

Donnez une nouvelle vocation aux retours d'informations internes pour vous préparer aux questions relatives à la PVE lors du processus d'entretien.

Posez les questions suivantes aux talents internes :

- ☐ Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail au sein de l'entreprise?
- ☐ Sentez-vous que vous bénéficiez d'un soutien adéquat en ce qui a trait à votre perfectionnement professionnel en vue d'atteindre vos objectifs de carrière?
- ☐ Les avantages sociaux de notre entreprise répondent-ils à vos besoins?
- ☐ Quels sont les autres avantages que vous aimeriez que l'on offre au sein de l'entreprise?
- ☐ Le poste que vous occupez vous satisfait-il?

Rappel : Un entretien est une conversation, et non un interrogatoire. Accordez des pauses aux candidats afin qu'ils puissent réfléchir et poser leurs questions.

Intégrer la PVE dans l'offre

Incorporez des détails sur le programme de rémunération globale dans l'offre d'emploi, et discutez-en dans chaque conversation.



RECRECUTER DANS LE MONDE DU NUMÉRIQUE

La façon dont les talents souhaitent travailler a changé. Les stratégies de recrutement doivent évoluer aussi en tirant parti des plateformes mobiles de recrutement, des réseaux sociaux et des technologies d'IA.



Plateforme de recrutement mobile

L'interface/expérience utilisateur a toujours été importante, mais la conception d'interfaces adaptatives est essentielle pour la plateforme mobile.



Optimisation des descriptions de poste pour les plateformes mobiles :

- ☐ La description du poste doit être percutante et orientée vers les avantages
- ☐ Utilisez des en-têtes, des espaces blancs et des caractères gras pour maximiser l'effet
- ☐ Concevez une mise en page simple et visuellement stimulante

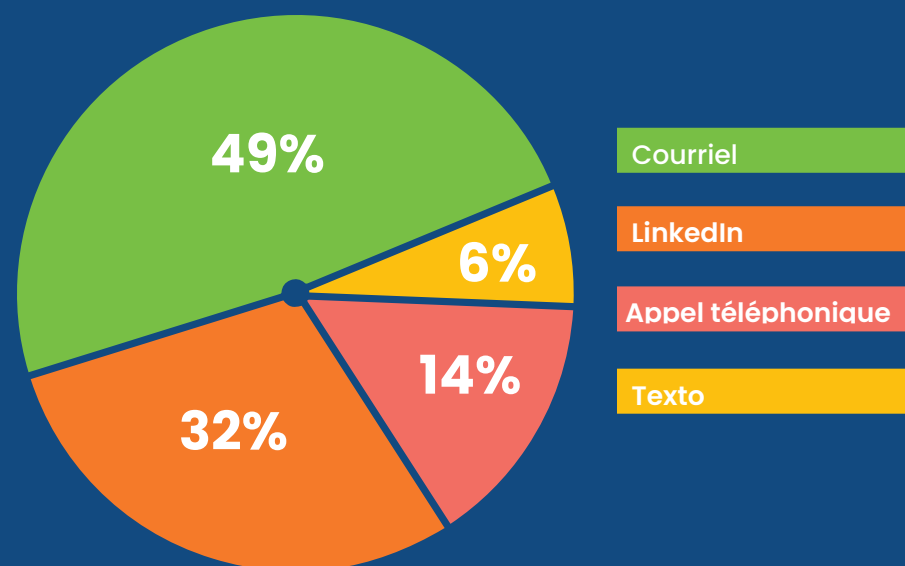


Messagerie mobile – non, merci!

Les gens passent des heures à échanger des messages et à clavier sur les plateformes de réseaux sociaux chaque jour, mais 94 % des candidats ne souhaitent pas que les recruteurs communiquent avec eux par texto concernant de nouvelles possibilités d'emploi.

Certains considèrent que le courriel est mort certes, mais il reste le premier moyen de communication avec les candidats pour les postes à pourvoir. Bien que les textos et les messages électroniques permettent aux professionnels du recrutement de communiquer plus rapidement avec les candidats, il s'agit d'un moyen plus personnel qui devrait être réservé aux candidats qui ont déjà une relation avec leur recruteur ou le responsable des embauches.

Comment préférez-vous que le recruteur communique avec vous pour de nouvelles offres d'emploi correspondant à vos compétences et à votre expérience?



Recrutement et IA

Les technologies d'analyse syntaxique et d'IA sémantique ont largement évolué au cours de la dernière décennie. Pourtant, elles continuent de défaillir, notamment lorsqu'il s'agit de prendre en compte le caractère unique de votre bassin de talents.

Au final : À moins que vos candidats n'envoient des CV identiques, la synthèse humaine reste cruciale pour un recrutement efficace, mais les outils d'IA favorisent l'efficacité du processus.

La diversité, l'équité et l'inclusion devraient constituer une préoccupation essentielle des entreprises à chaque étape du processus de recrutement ainsi que tout au long du cycle de vie de l'employé ou du travailleur contractuel. Cette partie fournit des recommandations pour introduire un cadre de DEI dans votre programme de recrutement.

RECRUTEMENT SOUS L'ANGLE DE LA DEI

La DEI n'est plus une préférence, c'est une obligation.

De nos jours, la grande majorité des demandeurs d'emploi s'intéressent à l'état de la DEI dans les entreprises. En fait, selon le sondage GlassDoor sur la diversité et l'inclusion en milieu de travail, plus de trois employés et demandeurs d'emploi sur quatre déclarent qu'une main-d'œuvre diversifiée est un facteur important dans l'évaluation des entreprises et des offres d'emploi.

76 % des employés et des demandeurs d'emploi perçoivent la diversité de la main-d'œuvre comme un facteur essentiel dans l'évaluation d'une offre d'emploi.



Pour établir des engagements en matière de DEI et les tenir, les entreprises doivent sélectionner, suivre et améliorer les indicateurs chiffrés en matière de DEI. Cependant, il peut être difficile de savoir par où commencer.

La première étape consiste à comprendre à quel point l'entreprise est déjà diversifiée, puis à formuler des stratégies de recrutement pour mobiliser des groupes précis.



Envisager des sondages volontaires et anonymes

Pour recueillir ces données, les entreprises peuvent mener des sondages auprès des employés pour comprendre l'état actuel des choses. Gartner Research propose de s'attarder sur sept (7) facteurs clés :

- ☐ Traitement équitable – les travailleurs sont reconnus et récompensés.
- ☐ Intégration des différences – les différents points de vue sont appréciés et respectés.
- ☐ Prise de décision – les idées et les propositions sont prises en considération de manière équitable.
- ☐ Sécurité psychologique – les travailleurs se sentent libres d'exprimer leurs vrais sentiments.
- ☐ Confiance – l'entreprise communique ouvertement et honnêtement avec les travailleurs.
- ☐ Appartenance – les travailleurs sentent que l'entreprise se soucie d'eux.
- ☐ Diversité – les cadres sont aussi divers que l'ensemble de l'effectif.

Selon le contexte réglementaire local, les entreprises peuvent mener aussi des sondages volontaires et anonymes sur les types de candidats qui postulent des postes vacants. Il s'agit d'un autre excellent moyen de comprendre si les objectifs de DEI pour le processus d'embauche sont efficaces.



Vérifier si vos engagements en matière de DEI sont accessibles sur demande

Il est essentiel de s'assurer que les demandeurs d'emploi et les candidats peuvent accéder aux informations, tendances et données de votre entreprise en matière de DEI. Sans ces informations, l'entreprise risque de perdre des talents diversifiés et de qualité.

Si l'expérience du candidat est essentielle, il est tout aussi important de garantir que le processus d'embauche évalue les candidats de manière égale et efficace.



Intégrer la DEI dans l'ensemble du processus d'embauche

Les entreprises conscientes peuvent donner la priorité à la DEI et la promouvoir tout au long du cycle de recrutement :

- ☐ Utilisez un comité de recrutement diversifié. Dans la mesure du possible, incluez une représentation des antécédents de chaque candidat.
- ☐ Faites preuve de transparence. Présentez autant de détails que possible sur chaque étape.
- ☐ Renseignez-vous sur les mesures d'adaptation avant chaque étape.
- ☐ Soyez structuré. Définissez des indicateurs chiffrés objectifs pour évaluer les candidats et choisissez les questions à poser, plutôt que de vous fonder sur vos sentiments, ce qui entraînerait des préjugés.
- ☐ Faites un compte rendu neutre. Avant de faire un compte rendu après un entretien, passez en revue les critères de la description du poste afin d'assurer la neutralité.
- ☐ Communiquez ouvertement. Faites part de vos politiques en matière de DEI dans vos descriptions de poste, faites appel au comité DEI durant le recrutement et posez des questions qui reflètent vos valeurs.
- ☐ Ancrez le processus dans les données. Si, au départ, toutes les origines sont représentées, celles-ci disparaissent-elles de manière disproportionnée au fil des entretiens? Demandez-vous pourquoi.
- ☐ Incluez une formation sur les préjugés inconscients à l'intention des recruteurs et des responsables des embauches, s'il y a lieu.

La nature de l'emploi évolue à mesure que les entreprises et les talents sont en quête d'une plus grande flexibilité et un plus grand contrôle dans le nouveau monde du travail. Cette section aidera les entreprises à comprendre les obligations des employeurs vis-à-vis de chaque type de travailleur et à déterminer le besoin en ressources.

EMPLOYÉ TRADITIONNEL OU TRAVAILLEUR CONTRACTUEL



Comprendre la composition de votre effectif dans le nouveau monde du travail

Pour les employeurs, l'essor du travail par projets, le besoin de combler les écarts en matière de compétences et les possibilités d'économies de coûts incitent de nombreuses entreprises à élargir leurs effectifs.



80 % des entreprises américaines prévoient d'augmenter leur personnel contractuel dans les années à venir.

L'exploitation d'un effectif mixte, composé d'employés traditionnels, de travailleurs contractuels et de moyens techniques est une stratégie concurrentielle pour atteindre les objectifs en matière de talents et d'affaires découlant de la pandémie. Pourtant, avant de mobiliser ces ressources, il est important de comprendre les obligations des employeurs vis-à-vis des travailleurs une fois qu'ils sont intégrés.



Qu'est-ce qu'un employé traditionnel?

Un employé traditionnel est un travailleur permanent à temps plein, directement embauché par l'entreprise pour laquelle il accomplit le travail. L'entreprise est responsable de la retenue à la source, de la perception et du paiement des impôts au nom de l'employé à temps plein, aux États-Unis et au Canada.

Les employés traditionnels peuvent travailler sur place ou à distance, et ont droit aux avantages sociaux offerts par l'employeur.

Qu'est-ce qu'un travailleur contractuel?

Les travailleurs contractuels peuvent être désignés par de nombreux noms différents – travailleurs temporaires, travailleurs à la tâche, consultants, pigistes, talents temporaires ou contractuels ou entrepreneurs identifiés au préalable – mais ils font tous référence au même type de sous-traitant, le travailleur non permanent.

Un travailleur contractuel peut travailler sur place ou à distance, toutefois, lorsque son contrat prend fin ou que le projet est terminé, l'employeur n'est pas tenu de lui fournir un travail continu de façon permanente; il ne fait plus partie du personnel.



Comprendre les obligations de l'employeur vis-à-vis de chaque type de travailleur contractuel

Les entreprises peuvent avoir des obligations de paie et légales vis-à-vis des travailleurs contractuels, qui varient en fonction de la classification du travailleur et du type de recrutement utilisé. Voici les types les plus courants de travailleurs contractuels et les responsabilités connexes de l'entreprise :

ÉTATS-UNIS



Entrepreneurs indépendants 1099

Le contrôle approprié de ce type de travailleurs est essentiel pour s'assurer qu'ils sont bien établis en tant que ressources ayant droit au formulaire 1099, en raison du risque connexe s'ils ne le sont pas.

Ces travailleurs sont indépendants et ne sont pas considérés comme des employés d'un cabinet ou d'une entreprise de recrutement.

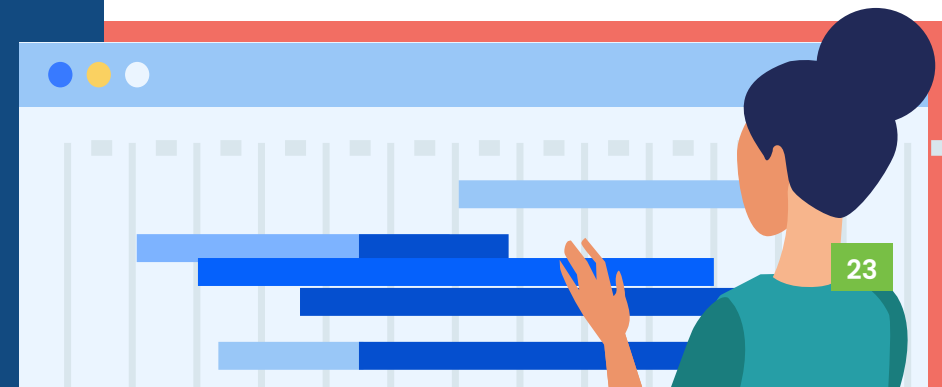
Par conséquent, les entreprises ne sont pas responsables de la retenue à la source, de la perception ou du paiement des impôts, ni de tout autre paiement accordé aux employés à temps plein ou aux travailleurs contractuels W2.



Travailleurs contractuels W2

Les travailleurs temporaires W2 sont recrutés et embauchés par l'intermédiaire d'une agence tierce, comme un cabinet de recrutement ou un fournisseur de services de gestion.

En raison de leur situation d'emploi, ces travailleurs ont légalement droit à une paie et à des avantages liés à l'emploi du cabinet, et bénéficient de protections juridiques, comme la Family Medical Leave Act, selon l'effectif du cabinet.



CANADA



ENTREPRENEUR CONSTITUÉ EN SOCIÉTÉ

L'embauche d'un entrepreneur constitué en société est une relation entre entreprises. Ces travailleurs contractuels ont créé leur propre entreprise et l'ont constituée en société.

Ils factureront et percevront les taxes provinciales et fédérales appropriées.



Employé temporaire (T4)

Les travailleurs temporaires sont embauchés pendant une durée déterminée, généralement en vertu d'un contrat écrit. Les entreprises sont responsables de respecter toutes les obligations relatives aux normes d'emploi et aux versements des impôts, comme les primes d'AE, les cotisations au RPC et l'impôt sur le revenu. Des obligations fiscales provinciales particulières, comme l'impôt sur la santé, s'appliquent également.

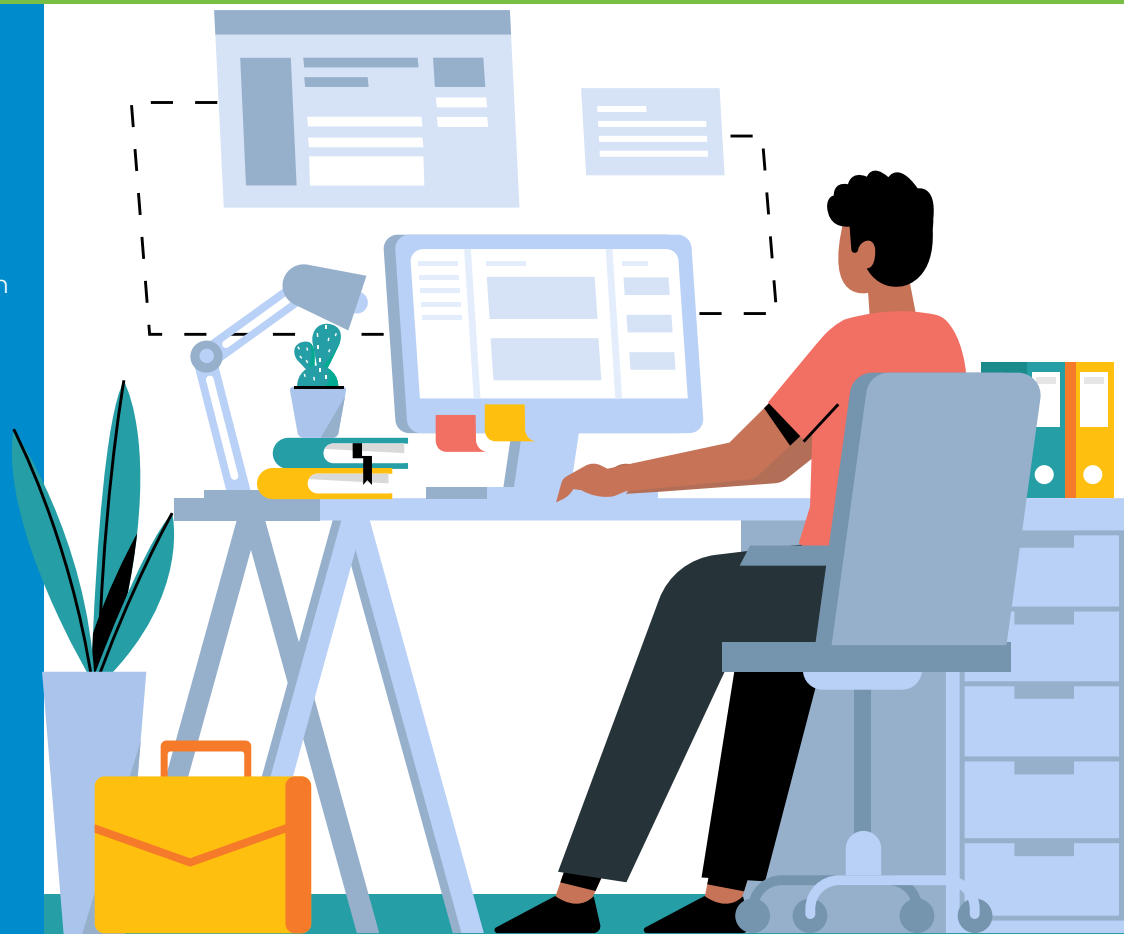
Les employeurs doivent fournir chaque année aux employés temporaires des formulaires fiscaux T4 ainsi qu'un relevé d'emploi lorsque leur affectation est terminée.



Sociétés de personnes

Bien que ce ne soit pas une règle, les travailleurs contractuels peuvent faire partie d'une société de personnes – une relation professionnelle entre deux personnes ou plus ou des entreprises qui peuvent même inclure deux sociétés de personnes ou plus.

Les revenus de la société de personnes sont répartis selon les modalités du contrat de société et il incombe aux associés de se conformer aux lignes directrices de l'ARC en matière de déclaration et de paiement d'impôt.



Propriétaires uniques

Les propriétaires uniques sont des travailleurs contractuels qui n'ont pas constitué leur entreprise en société et qui en sont les seuls propriétaires.

De nombreux propriétaires uniques exercent leurs activités sous leur nom personnel plutôt que sous un nom commercial. Ils factureront et percevront aussi les taxes provinciales et fédérales appropriées.

Les propriétaires uniques ressemblent aux entrepreneurs constitués en société, mais sont pleinement exposés au risque de responsabilité civile en vertu des obligations d'un contrat.

COMMENT SAVOIR QUI EMBAUCHER

Déterminer le besoin entre un travailleur contractuel ou un employé traditionnel

Recruter un travailleur contractuel offre de nombreux avantages attrayants aux entreprises, à savoir la flexibilité et l'accès aux compétences. Les travailleurs contractuels sont des personnes hautement qualifiées que vous ne trouverez généralement pas au sein d'un effectif traditionnel. Toutefois, les employés traditionnels à temps plein peuvent assurer la continuité des activités et maintenir les connaissances à l'interne.

L'embauche n'est pas une démarche universelle.

Lorsque vous décidez d'embaucher un travailleur contractuel ou un employé traditionnel, tenez compte des facteurs suivants pour prendre une décision fondée sur les données :



Ampleur du projet

- ☐ Recrutez-vous pour un projet particulier d'une durée limitée?
- ☐ Y a-t-il un besoin pour un travail ininterrompu?
- ☐ Ces compétences et ce savoir-faire doivent-elles être accessibles en interne après le projet ou s'agit-il d'un besoin ponctuel?
- ☐ Souhaitez-vous avoir l'option de prolonger le mandat?

Les travailleurs contractuels peuvent être embauchés ad hoc pour une étendue de travaux déterminée. Néanmoins, la disponibilité du talent préféré n'est pas garantie.



Date de début du projet

- ☐ De combien de temps l'entreprise dispose-t-elle avant de pourvoir le poste?
- ☐ Recruter un travailleur à temps plein prend souvent plus d'un mois.
- ☐ Quel est le temps d'intégration nécessaire pour démarrer le projet? Les dates du projet sont-elles définies?

Étant donné que les entreprises peuvent contourner une partie importante du processus d'intégration des employés à temps plein en engageant des travailleurs contractuels, les projets peuvent être lancés avec un délai plus court lorsqu'il s'agit de travailleurs contractuels.





Demande de services

- ☐ Y a-t-il un besoin illimité pour ces services?
- ☐ La demande pour ces compétences est-elle de nature cyclique?
- ☐ Est-elle imprévisible?

À moins d'une demande continue pour un ensemble de compétences spécialisées, les travailleurs contractuels offriront aux entreprises une plus grande flexibilité tout en réduisant leur effectif.



Compétences spécialisées et déficit de compétences

- ☐ Les pénuries de compétences retardent-elles l'exécution du projet?
- ☐ Les travailleurs contractuels pourraient-ils aider à améliorer les compétences des employés traditionnels de l'entreprise?
- ☐ Ces compétences spécialisées sont-elles transférables à d'autres projets de l'équipe?

Les travailleurs contractuels offrent des compétences de niche qui comblent les lacunes au sein de l'effectif existant. Les entreprises qui prévoient un besoin continu d'un ensemble de compétences spécialisées doivent plutôt envisager d'embaucher un employé traditionnel.



Coût

- ☐ Quel est le budget affecté pour combler cette lacune?
- ☐ L'entreprise peut-elle absorber le coût d'opportunité découlant d'un candidat mal choisi?
- ☐ L'équipe d'acquisition de talents dispose-t-elle des ressources nécessaires pour recruter un employé traditionnel?

L'embauche à temps plein peut être très coûteuse et prendre beaucoup de temps. Selon le Harvard Business Review, le coût moyen de l'embauche du mauvais candidat peut atteindre 30 % du revenu de première année de l'employé.





SOURCING



La recherche, l'embauche et le maintien en poste des talents sont des éléments cruciaux du succès de chaque entreprise. Cette section précise qui engager dans le processus de recrutement des employés traditionnels et des travailleurs contractuels.

Qui doit participer au processus de recrutement et pourquoi?



Il faut tout un village pour trouver le candidat idéal

Que l'objectif soit d'embaucher des employés traditionnels ou des travailleurs contractuels, mobiliser la bonne équipe dans le cycle de recrutement de votre entreprise améliorera la prise de décision.

De manière générale, le Service des ressources humaines d'une entreprise est responsable du processus de recrutement des employés traditionnels, même si le Service de SOURCING participe souvent à l'embauche de travailleurs contractuels.

Toutefois, aux fins de la gestion globale des talents où chaque service a droit de regard sur les processus de recrutement et de gestion de l'effectif, les rôles concernés doivent inclure :

Travailleur contractuel

☐ Responsable des embauches

- ☐ Définir la description de poste et évaluer le savoir-faire technique.
- ☐ Déterminer les raisons convaincantes.

☐ Haute direction

- ☐ Est souvent le décideur final pour les rôles de haute direction ou les projets.
- ☐ Participe à la stratégie de SOURCING pour les postes de haute direction ou les projets.

☐ Membres de l'équipe

- ☐ S'assurent que le rôle est décrit avec précision.
- ☐ Fournissent des témoignages de la proposition de valeur pour l'employé et des raisons convaincantes.

☐ Service de marketing

- ☐ Est responsable de l'image de marque de l'employeur par l'intermédiaire du site Web, des médias numériques et des réseaux sociaux.
- ☐ Formule de manière collaborative la stratégie d'accroche et les messages pour promouvoir les postes vacants.
- ☐ Crée une proposition de valeur pour les employés.

☐ Comité de DEI

- ☐ S'assure que les mesures d'adaptation demandées sont proposées aux candidats.
- ☐ Communique et démontre les valeurs de l'entreprise.

☐ Cabinet de recrutement

- ☐ Met à contribution son expertise sectorielle en pratiques exemplaires.
- ☐ Tire parti du réseau pour élargir le bassin de candidats.
- ☐ Peut gérer la totalité ou une partie des responsabilités de recrutement et de gestion.

☐ Service de SOURCING

- ☐ Gère les composantes juridiques, de classification, de risque et comptables.
- ☐ Gère les fournisseurs de produits et les fournisseurs de services.
- ☐ Surveille les effectifs.

Employé traditionnel

☐ Service d'acquisition des talents

- ☐ Clarifie l'analyse et la description de poste avec le responsable des embauches.
- ☐ Mène des recherches, présélectionne et retient.
- ☐ Gère l'expérience du candidat jusqu'à son intégration.

☐ Service des ressources humaines

- ☐ Gère et administre l'ensemble de la rémunération globale et les avantages sociaux.
- ☐ Supervise et coordonne la logistique de l'intégration.

☐ Gestionnaire des embauches

- ☐ Définit la description de poste et évalue le savoir-faire technique.
- ☐ Détermine les raisons convaincantes.

☐ Haute direction

- ☐ Est souvent le décideur final pour les rôles de haute direction ou les projets.
- ☐ Participe à la stratégie de SOURCING pour les postes de haute direction ou les projets.

☐ Membres de l'équipe

- ☐ S'assurent que le rôle est décrit avec précision.
- ☐ Fournissent des témoignages de la proposition de valeur pour l'employé et des raisons convaincantes.

☐ Service de marketing

- ☐ Est responsable de l'image de marque de l'employeur par l'intermédiaire du site Web, des médias numériques et des réseaux sociaux.
- ☐ Formule de manière collaborative la stratégie d'accroche et les messages pour promouvoir les postes vacants.
- ☐ Crée une proposition de valeur pour les employés.

☐ Comité de DEI

- ☐ S'assure que les mesures d'adaptation demandées sont proposées aux candidats.
- ☐ Communique et démontre les valeurs de l'entreprise.

☐ Cabinet de recrutement

- ☐ Met à contribution son expertise sectorielle en pratiques exemplaires.
- ☐ Tire parti du réseau pour élargir le bassin de candidats.
- ☐ Peut gérer la totalité ou une partie des responsabilités de recrutement et de gestion.

18



22



Les entreprises doivent repenser chaque composante du processus de recrutement, même celles qui sont considérées comme des éléments fondamentaux de l'acquisition de talents. Cette section vous aidera à faire la distinction entre la description de poste et l'affichage de poste, et comprendre la raison pour laquelle les détails revêtent une grande importance.

Description de poste

c. affichage de poste : comprendre la différence



Description de poste

Une description de poste est un document interne privé représentant la première étape qu'une entreprise doit suivre pour faire sa propre promotion et celle du poste à pourvoir auprès d'un futur employé.

Elle doit être aussi détaillée que possible et inclure :

- ☐ Compétences essentielles et souhaitées.
- ☐ Expérience sectorielle souhaitée.
- ☐ Niveau d'études.
- ☐ Titre du poste.
- ☐ Informations importantes sur l'entreprise, comme la culture, la mission, les conditions de travail, les avantages sociaux et la politique de vaccination, le cas échéant.
- ☐ Rémunération globale.

Une description de poste bien rédigée donne le ton aux attentes en matière de rendement que le candidat retenu devra satisfaire.

Affichage de poste

Un affichage de poste est un document externe rédigé par l'équipe d'embauche ou le cabinet de recrutement d'une entreprise à partir d'une description de poste. Il doit être intéressant et axé sur la conciliation travail/vie personnelle, car il pourrait s'agir de la première interaction d'un candidat avec la marque et la proposition de valeur de votre entreprise pour l'employé. Les offres d'emploi sont plus efficaces lorsqu'elles contiennent des raisons convaincantes et sont appuyées par des médias, comme des vidéos ou des liens vers des comptes de réseaux sociaux.



L'affichage de poste doit refléter ce que les candidats veulent voir et entendre

Il est important d'attirer les talents avec des phrases axées sur le candidat plutôt que sur l'employeur.

Phrase axée sur l'employeur	Phrase axée sur le candidat
« Le candidat idéal doit posséder les compétences suivantes. »	« Êtes-vous prêt à passer à la prochaine étape de votre carrière? »
« Nous recherchons des candidats qui peuvent... »	« Vous aurez beaucoup de temps libre pour votre vie personnelle. »
« Êtes-vous travailleur et fiable? »	« Avez-vous toujours souhaité... »
« Doit être en mesure de réussir une vérification des antécédents/d'un dépistage des drogues. »	« Vous êtes le genre de personne qui aime... »

Rédaction d'un affichage de poste pour le nouveau monde du travail

Le passage à une économie de la spécialisation a modifié aussi les processus de pose de candidature et d'entretien, notamment la mise en page de l'affichage de poste. Voici ce qu'il faut inclure :

Rémunération

Mentionner la rémunération dans l'affichage de poste n'est peut-être pas la norme actuelle, mais les entreprises qui révèlent les taux de rémunération ou les fourchettes salariales augmenteront l'efficacité et la rapidité de l'embauche. Toutefois, il est important que la fourchette soit petite.

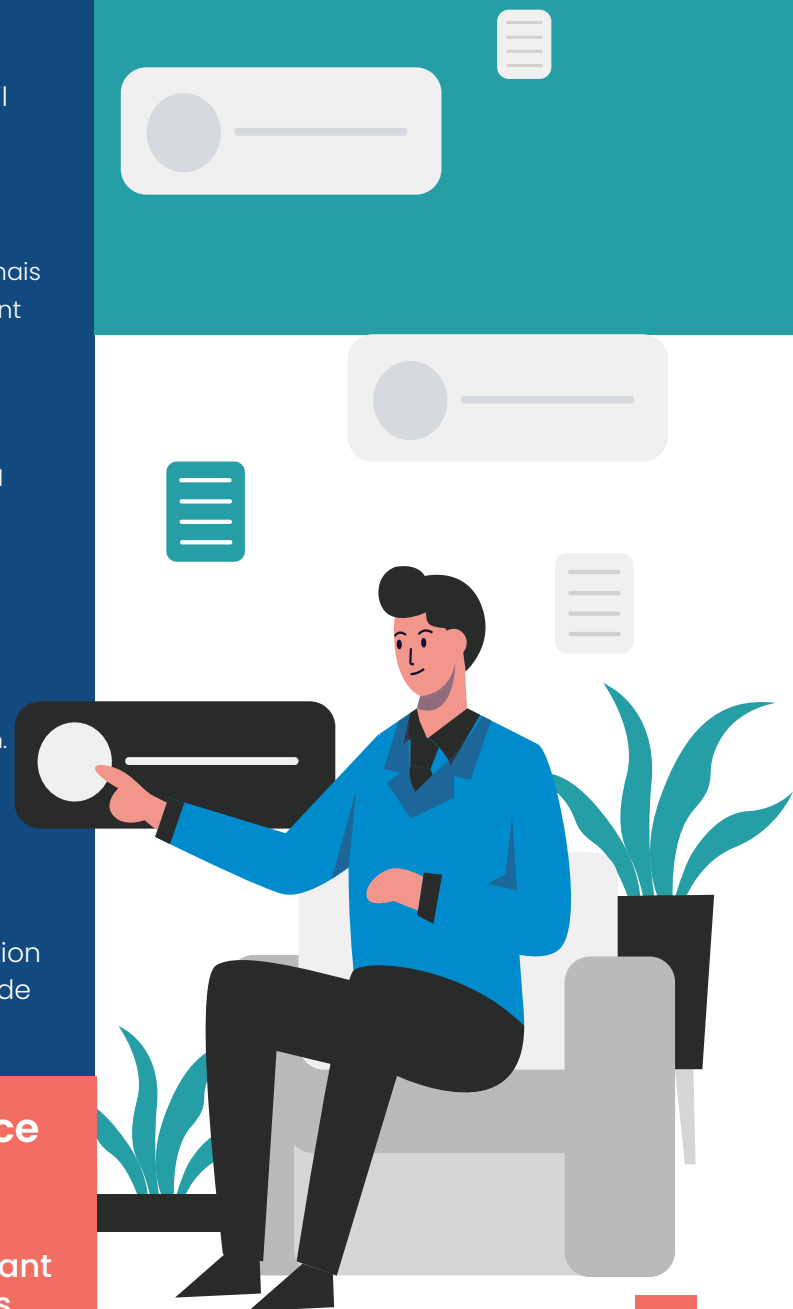
Voici pourquoi la transparence salariale est importante dans l'affichage de poste :

- ❑ AUGMENTER L'EFFICACITÉ : Non seulement la transparence de la rémunération, des modèles de travail et de la proposition de valeur globale de l'employeur d'une entreprise augmentera l'efficacité, mais aussi accélérera le processus d'embauche.
- ❑ RÉDUIRE L'ÉCART SALARIAL : Mentionner le taux de rémunération ou le salaire place votre entreprise dans un cadre plus équitable pour tous, notamment les groupes sous-représentés. Adopter une position robuste quant à l'écart salarial, en optant pour des méthodes plus transparentes de communication de l'information sur les salaires est une victoire pour la diversité, l'équité et l'inclusion.
- ❑ ENTRER DANS L'ÉTAT D'ESPRIT DE LA GÉNÉRATION Y : d'ici 2025, 75 % de l'effectif sera composé de personnes de la génération Y, et un intérêt dans les finances est une tendance profondément enracinée dans cette cohorte.

Votre taux de rémunération ou votre guide salarial est-il à jour pour que votre organisation puisse offrir une rémunération concurrentielle? Vous ferez bien de consulter un cabinet de recrutement pour vous assurer que vos taux reflètent ceux du marché.

La ville de New York adopte une loi sur la transparence de la rémunération

Le projet de loi de la ville de New York obligeant les employeurs ayant quatre employés ou plus à inclure des informations sur les salaires dans les offres d'emploi pour les postes qu'ils proposent a été adopté le 15 janvier 2022. La loi entre en vigueur le 15 mai 2022.



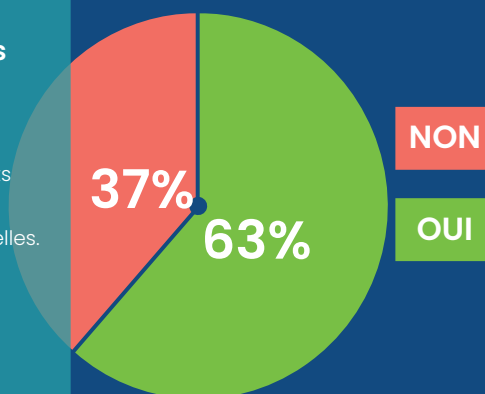
Certains éléments doivent être pris en compte avant d'indiquer la rémunération dans un affichage de poste

Bien que les sites d'emplois accordent une cote supérieure aux affichages de poste qui mentionnent le salaire ou le taux de rémunération, les données récentes de Procom portent à croire que 63 % des professionnels du savoir présentent quand même leur candidature, même si l'affichage ne précise pas la rémunération.

Postuleriez-vous un affichage de poste qui n'indique pas le taux de rémunération ou le salaire?

Méfiez-vous de l'épée à double tranchant qu'est la mention de la rémunération dans l'affichage de poste

- ☐ Si vous communiquez le taux de rémunération ou le salaire, vous pouvez vous retrouver avec des candidats trop jeunes, qui s'attendent à une rémunération plus élevée que celle justifiée par leurs compétences actuelles.
- ☐ Si vous ne communiquez pas le taux de rémunération ou le salaire, vous risquez de passer à côté de talents qualifiés qui préfèrent être informés à l'avance. Si vous communiquez le taux de rémunération, comment comptez-vous vous accommoder de l'équité interne?



La transparence salariale peut aider à dépasser les attentes au début de l'expérience du candidat.

Flexibilité

Les entreprises doivent être claires quant aux possibilités de flexibilité intégrées à chaque rôle, en particulier le télétravail, le travail nomade, les heures prévues et les exigences de fuseau horaire.

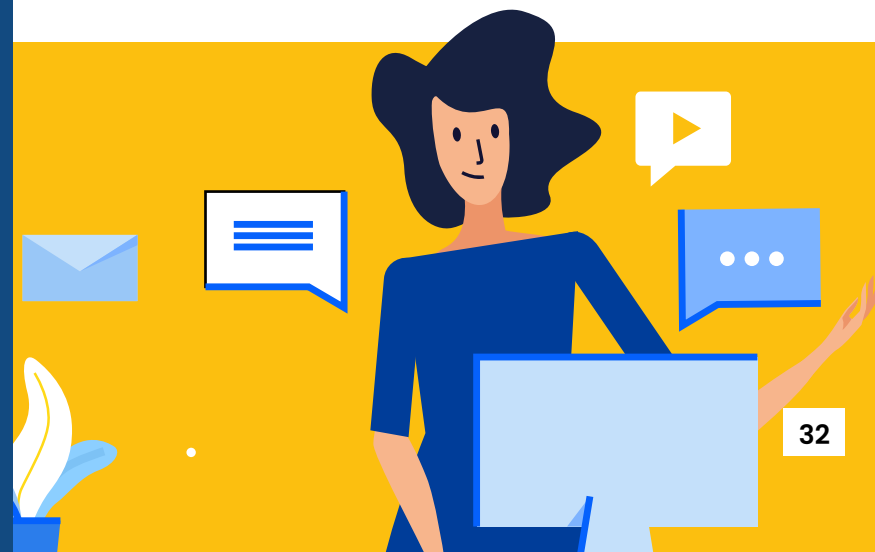
67 % des travailleurs du savoir citent la « flexibilité » comme « très importante » lorsqu'ils choisissent une possibilité plutôt qu'une autre.



Résumé des avantages

Les entreprises qui rédigent des affichages de poste attrayants feraient bien de mentionner des avantages, comme :

- Régimes d'options d'achat d'actions et d'intéressement.
- Comptes de gestion des dépenses santé.
- Assurances maladie, invalidité, vie et vétérinaire.
- Matériel technologique fourni (p. ex., moniteurs multiples, appareils mobiles et tablettes).
- Congé annuel, jours personnels, congé de maladie et congé pour obligations familiales.
- Modalités souples pour prendre soins des enfants et des membres de la famille.
- Cotisation de contrepartie au régime de retraite Perfectionnement professionnel et remboursement des frais de scolarité.
- Exigences de horaire.



Raisons convaincantes

Les raisons convaincantes démontrent la valeur offerte à vos talents et à vos clients. Pour maximiser l'intérêt, les entreprises doivent inclure au moins trois raisons convaincantes de se joindre à l'entreprise, comme :

- ☐ Perturbation : Un produit, un service, une catégorie ou une technologie révolutionnaire offerts par l'entreprise.
- ☐ Mission : L'histoire de fondation de la fondation et la valeur qu'elle offre aux travailleurs.
- ☐ Culture : Il est particulièrement important de traiter ce point de manière granulaire dans une entreprise misant sur le numérique.
- ☐ Croissance de l'entreprise : Indiquez les levées de capital, l'expansion dans le secteur ou les acquisitions récentes.
- ☐ Opinion des employés : Comment les employés peuvent peser sur le chemin critique de l'entreprise.
- ☐ Conciliation travail-vie personnelle : Expliquez comment cet attribut s'étend au-delà des modalités de travail souples et concerne les obligations familiales, le bien-être et les normes de productivité.

Exigences du poste

Les compétences spécialisées, comme les langages de programmation pour les rôles de développeur, sont indispensables. Toutefois, il est important de tenir compte de la formation requise pour le poste. En plein essor de l'économie de spécialisation, les entreprises doivent repenser la liste des exigences pour tirer parti du plus grand bassin de talents. En ce qui concerne la formation, envisagez les points suivants :

- ☐ Un diplôme est-il obligatoire ou souhaitable?
- ☐ Quelle expérience équivaldrait à un diplôme particulier ou à une certification donnée?
- ☐ Quelles sont les équivalences scolaires des diplômes étrangers?
- ☐ Quels autres secteurs offriraient une expérience équivalente?
- ☐ Serait-il possible de mener des évaluations pour prouver la compétence?

Les femmes postulent 20 % moins d'emplois que les hommes – et seulement si elles sont 100 % qualifiées. Un diplôme ou une exigence d'études dans votre affichage de poste peut éliminer divers talents.



Qui faire participer au processus de rédaction de l'affichage de poste?

Pour rédiger un affichage de poste présentable, faites appel aux personnes suivantes :

- ☐ Responsables des embauches : s'assurent que l'affichage évolue en fonction des besoins du service. Ils sont également les plus en mesure de communiquer les raisons convaincantes du poste.
- ☐ Service des ressources humaines : fournit des informations complètes sur la rémunération globale et les récompenses.
- ☐ Service de marketing : joue un rôle essentiel dans la rédaction d'affichages cliquables qui attirent les candidats. Les entreprises doivent envisager l'affichage de poste comme page d'accueil d'un produit ou service, assortie de supports marketing.

Compte tenu du marché du travail actuel, chaque jour compte dans le recrutement lorsque la demande de talents dépasse l'offre. Les entreprises qui, avant la pandémie, avaient des délais d'embauche moyens de 24 à 90 jours passeront à côté des talents qui se trouvent au haut de l'entonnoir du recrutement. Cette section contient des informations utiles sur les modèles de recrutement réussis.

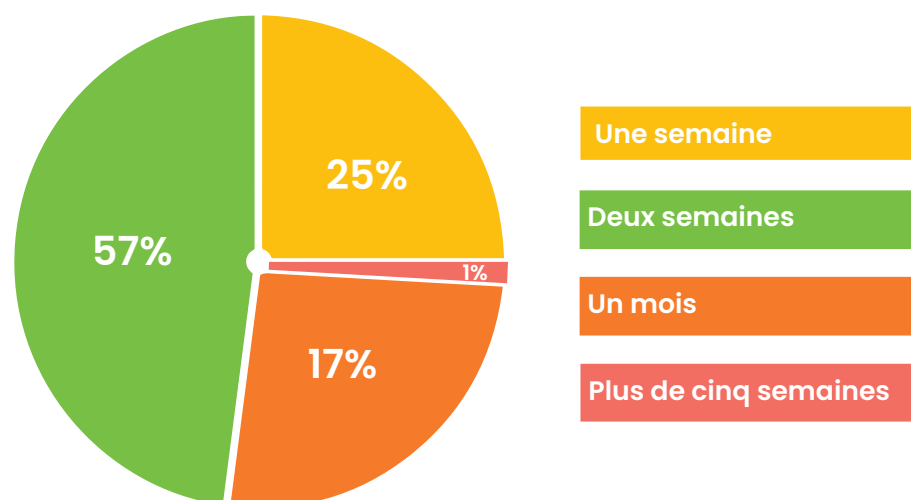
Modèles de recrutement réussis



Mesures à prendre pour accélérer, accroître l'efficacité et assurer la qualité des démarches de recrutement des talents grâce à des pratiques exemplaires

Les entreprises qui réussissent doivent réduire considérablement cette mesure en mettant en œuvre des modèles de recrutement stratégiques, ciblant seulement 14 jours pour les postes de niveau débutant et intermédiaire et 30 à 45 jours pour les postes de cadre.

Pour un poste à temps plein, quelle est la durée acceptable entre l'entrevue initiale et l'offre d'emploi?



Conception et mise en œuvre de modèles de recrutement réussis

Aujourd'hui, le marché mû par les candidats est particulièrement concurrentiel. Les entreprises qui ont besoin de plus de quatre entretiens, répartis à une à deux semaines d'intervalle, passeront à côté des talents.

58 % des candidats s'attendent à recevoir dans les 48 heures la réaction d'une entreprise sur les prochaines étapes.

Les modèles de recrutement varient quelque peu selon le type d'embauche, et le temps exact d'embauche dépend de plusieurs facteurs, notamment :



Marque de l'employeur



Rémunération



Entreprises concurrentes

Le processus RightFit certifié ISO 9001-2000 de Procom propose des méthodologies éprouvées pour les employés traditionnels et les travailleurs contractuels.

Le facteur le plus important dans le recrutement des talents est l'engagement du responsable des embauches. Le processus de recrutement doit être une priorité absolue pour le responsable des embauches.



Employés traditionnels



Modèles de recrutement réussis

Étape 1 : Comprendre et planifier

Durée : Un ou deux jours ouvrables

- ☐ L'équipe interne doit bien faire comprendre les objectifs au responsable des embauches et faire de l'embauche une priorité.
- ☐ Découvrir la structure, la culture et les activités de l'équipe.
- ☐ Sélectionner l'équipe de l'entrevue et définir le calendrier du projet.

Étape 2 : Établir les particularités du poste

Durée : Un ou deux jours ouvrables

- ☐ Examiner et mettre à jour la description de poste existante du responsable des embauches en y incluant les exigences et les attentes mises à jour.
- ☐ Déterminer les raisons convaincantes avec le responsable des embauches (voir la section SOURCING pour en savoir plus sur les raisons convaincantes).
- ☐ Distiller les compétences essentielles et les compétences souhaitées.
- ☐ Vérifier les principaux critères d'embauche et y mettre la dernière main.
- ☐ Parachever l'affichage de poste.

Étape 3 : Recruter, sélectionner et retenir les candidats

Durée : Sept à dix jours ouvrables

- ☐ L'affichage de poste sera mis en ligne sur les plateformes et les réseaux convenables.
- ☐ Effectuer une sensibilisation à l'externe pour repérer des candidats qui ne recherchent pas activement des possibilités d'emploi.
- ☐ Examiner les bases de données existantes pour trouver des candidats.
- ☐ Recueillir les candidatures et les curriculum vitae.
- ☐ Mener la première série d'entretiens.



Étape 4 : Présenter et décider

Durée : Un ou deux jours ouvrables

- ☐ L'équipe de recrutement sélectionne et met en avant les candidats les plus qualifiés.
- ☐ Présenter les meilleurs talents au responsable des embauches.
- ☐ Mener une deuxième série d'entretiens (s'il y a lieu, certains rôles n'ayant besoin que d'une seule).
- ☐ Passer en revue les réactions internes.
- ☐ Choisir un candidat.

Étape 5 : Vérification des antécédents et intégration

Durée : Variable

- ☐ L'équipe de recrutement vérifie les références.
- ☐ Le candidat rencontre les collègues éventuels de l'entreprise.
- ☐ Passer en revue les réactions internes.
- ☐ Faire une offre.
- ☐ Commencer l'intégration.

Travailleurs contractuels



Embauche de travailleurs contractuels

Étape 1 : Découverte et analyse

Durée : Un jour ouvrable

- ☐ Découvrir les exigences du responsable des embauches.
- ☐ Recueillir des informations sur l'entretien et le processus d'intégration.
- ☐ Vérifier les compétences essentielles et les compétences souhaitées, et élaborer des raisons convaincantes.
- ☐ Formuler une stratégie de SOURCING et créer un affichage de poste.
- ☐ Trouver, examiner et présélectionner 20 à 30 candidats qualifiés.

Étape 2 : SOURCING et qualification des candidats

Durée : Trois

Durée : Trois jours ouvrables

- ☐ Exécuter la stratégie de SOURCING.
- ☐ Déterminer si les candidats réunissent les conditions nécessaires et répondent aux souhaits du responsable des embauches.
- ☐ Évaluer quatre à six candidats demi-finalistes.

Étape 3 : Présenter et prendre la décision

Durée : Cinq jours ouvrables

- ☐ Sélectionner les candidats et présenter deux ou trois candidats.
- ☐ Sélectionner et présenter deux ou trois candidats.
- ☐ Passer en revue les réactions aux entretiens.
- ☐ Sélectionner un candidat.

Étape 4 : Intégration

Durée : Cinq jours ouvrables

- ☐ Négocier et signer le contrat.
- ☐ Vérifier les antécédents et les références.
- ☐ Lancer l'intégration et l'orientation.

Étape 5 : Redéploiement ou départ

Durée : En continu

- ☐ Recueillir et effectuer une rétroaction 360 degrés.
- ☐ Redéployer, si possible.

En cas de départ :

- ☐ Récupérer et désactiver le matériel.
- ☐ Distribuer tous les formulaires fiscaux et juridiques en souffrance nécessaires.





Comment accélérer le processus d'embauche

Trouver, embaucher et retenir des talents de qualité nécessite une stratégie exhaustive robuste. Les entreprises qui appliquent les pratiques de recrutement exemplaires peuvent présenter une offre dans un délai de 12 à 21 jours en :

- ❑ Mettant en œuvre un processus éprouvé et efficace.
- ❑ Explorant plus à fond les données d'embauche.
- ❑ Investissant dans les bons outils.
- ❑ Faisant de l'embauche une priorité.

Disposant d'un personnel et d'outils attirés et, s'il y a lieu, faisant appel à un cabinet externe qui fera du recrutement une priorité.

Voici une liste de conseils sur les pratiques exemplaires de recrutement pour trouver la bonne solution plus rapidement :

Approvisionnement

- ❑ Ne pas compter sur la base de données des systèmes de suivi des candidats. Diversifier le bassin des candidats en utilisant différents canaux.
- ❑ Déterminer les compétences et les anciennetés les plus susceptibles d'être accessibles par l'intermédiaire des différents canaux.
- ❑ S'efforcer de savoir où trouver les bons candidats (p. ex., les entreprises qui cherchent à augmenter le nombre de candidats minoritaires doivent établir des relations avec des entreprises qui soutiennent leurs groupes).
- ❑ Effectuer des recherches dans d'autres secteurs pour repérer des compétences transférables adaptées (p. ex., les candidats ayant une expérience dans le tourisme d'accueil réussissent souvent très bien dans les rôles en contact direct avec la clientèle).
- ❑ Passer en revue les données pour savoir ce qui a déjà remporté un succès. Découvrir les sources, tactiques et recruteurs qui donnent les meilleurs résultats.

Vérification des antécédents

- ❑ Éviter les réponses automatiques aux curriculum vitae reçus. Demander plutôt à quelqu'un de les présélectionner dès leur réception.
- ❑ Mettez en œuvre des outils d'IA, lorsque c'est possible, mais garder à l'esprit qu'ils ne remplacent pas un être humain.
- ❑ Veiller à ce que l'équipe soit en mesure d'effectuer cette présélection rapidement et efficacement.
- ❑ Communiquer la proposition de valeur pour l'employé et les raisons convaincantes de manière cohérente et fréquente.
- ❑ S'assurer que les candidats reçoivent toutes les informations sur l'entreprise à l'étape de l'entretien.
- ❑ Donner des précisions sur les outils technologiques, les projets, les budgets, les difficultés, l'équipe et tout autre détail important.
- ❑ Communiquer ouvertement les perspectives de développement de carrière et donner des exemples concrets de leur exécution dans le passé.
- ❑ Donner un exemple de la façon dont l'entreprise a donné suite à des commentaires reçus.

Sélection :

- ❑ Accélérer le processus d'examen des candidats en offrant les références des employés.
- ❑ Ces références accélèrent également l'intégration de l'employé en suscitant l'acceptation du candidat par la future équipe.
- ❑ Expliquer à quoi ressemblerait le succès au cours des 30, 60 et 90 premiers jours.
- ❑ S'assurer que le candidat rencontre toutes les parties prenantes.

Négociation du contrat et offre

- ❑ S'assurer que le guide salarial ou la grille de taux de rémunération est à jour et conforme aux valeurs sur le marché.
- ❑ Se familiariser avec les concurrents et tirer parti des raisons convaincantes de l'entreprise.
- ❑ Se préparer aux contre-offres.
- ❑ Être conscient de la durée entre une offre et la date d'entrée en fonction – si elle est trop longue, vous pourriez perdre le talent!

Publier des offres et prier pour un succès n'est pas une stratégie de recrutement raisonnable!

Pour accéder au marché du travail en évolution, les entreprises doivent se tourner vers des modèles d'emploi non traditionnels. Alors que les entreprises continuent de tirer parti de régimes de travail flexibles et non traditionnels, de SOURCING direct est devenu une méthode populaire et éprouvée pour attirer les talents. Cette section présente les stratégies de SOURCING à envisager dans votre programme de recrutement.

SOURCING direct



Définition de SOURCING direct

De SOURCING direct est un modèle de recrutement permettant aux entreprises de recruter des employés traditionnels ou des travailleurs contractuels en utilisant leurs propres ressources et un bassin de candidats internes.



Déterminer l'adéquation au modèle de SOURCING direct

De SOURCING direct est un modèle attrayant pour de nombreuses entreprises. Toutefois, il peut être préjudiciable si l'entreprise n'a pas mis en place les ressources ou les processus appropriés.

Évaluez les facteurs suivants pour déterminer si de SOURCING direct est le modèle d'embauche qui vous convient :

- ☐ Processus de recrutement actuel : Quelles sont les lacunes du modèle actuel de l'entreprise? Comment l'entreprise cherche-t-elle à les combler par de SOURCING direct?
- ☐ Prévision du recrutement et planification des effectifs : Ces mesures et stratégies sont-elles déjà en place?
- ☐ Image de marque de l'employeur : Est-elle assez forte pour en tirer parti sans avoir besoin du coup de fouet d'un partenaire extérieur? Un niveau de contrôle plus élevé d'image de la marque est-il requis?
- ☐ Budget : Le passage au modèle de SOURCING direct est-il motivé par le besoin de compression des coûts? Existe-t-il un autre moyen de gérer le rapport coût-efficacité des fournisseurs?
- ☐ Économies d'échelle : Plusieurs travailleurs contractuels seront-ils embauchés dans le cadre du programme de SOURCING direct, ou seulement quelques-uns? Devront-ils avoir des compétences similaires ou diverses compétences sont-elles exigées?
- ☐ Pile technologique : Y a-t-il un système de suivi des candidats en place? D'autres systèmes seront-ils ajoutés pour accroître les possibilités de recrutement? L'entreprise gère-t-elle des comptes payants sur les réseaux sociaux?



50 % des talents préfèrent trouver eux-mêmes un emploi, sans passer par un cabinet de recrutement.



Avantages de SOURCING direct

Les programmes de SOURCING direct offrent de nombreux avantages :

- ☐ Meilleure maîtrise de l'image de marque de l'employeur
- ☐ Accès à un bassin de talents établi
- ☐ Coûts par embauche inférieurs
- ☐ Temps d'embauche plus court
- ☐ Taux de maintien en poste supérieur
- ☐ Capacité à fidéliser d'avantage les employés
- ☐ Flexibilité d'embaucher en fonction des projets
- ☐ Efficacité supérieure en réduisant le nombre de parties prenantes engagées dans le processus d'embauche

Difficultés à prendre en compte

De SOURCING direct ne convient pas à toutes les entreprises. Principales difficultés à prendre en compte :

- ☐ Coût de l'investissement dans la technologie de recrutement, comme les systèmes de suivi des candidats.
- ☐ Capacité interne à gérer le recrutement d'un bout à l'autre.
- ☐ Maintien de la satisfaction du responsable des embauches.
- ☐ Capacité à construire un réseau de candidats.
- ☐ Complexité de la gestion de l'ensemble de la chaîne de SOURCING des candidats entre de SOURCING direct et les fournisseurs externes.

Comment créer un programme de SOURCING direct

Les entreprises qui mettent en place ce type de programme doivent suivre plusieurs étapes importantes et envisager de nombreux éléments pour assurer le succès de leur programme :

☐ 1. Évaluer l'état actuel du programme d'acquisition de talents de l'entreprise

Il est essentiel de définir, de suivre, de mesurer et de surveiller le rendement et les objectifs ciblés du modèle de SOURCING direct. Points à considérer :

- ☐ Dans quelle mesure les programmes de recrutement en place produisent-ils les effets escomptés?
- ☐ Que pensent les responsables des embauches et autres parties prenantes des programmes?
- ☐ Les modèles actuels répondent-ils aux besoins en matière d'embauche de l'entreprise? Où se situent les lacunes?
- ☐ Comment de SOURCING direct pourrait-il combler ces lacunes?

Il n'est pas utile de mettre en place un modèle d'SOURCING direct si celui-ci a peu de chances d'avoir une incidence positive sur les paramètres clés du processus de recrutement comme le coût de l'embauche, l'accès aux candidats ou la satisfaction des responsables des embauches.

☐ 2. Définir des objectifs clairs pour votre programme de SOURCING direct

- ☐ L'analyse comparative doit être utilisée pour cerner les lacunes et les possibilités d'amélioration du processus. Une fois que le processus d'analyse comparative et de mesure de l'entreprise est terminé, les données doivent être analysées pour déterminer les priorités. Il n'existe pas de solution unique applicable à toutes les situations. Néanmoins, les entreprises visent le plus souvent à accroître l'accès aux talents et à diminuer le coût des travailleurs contractuels.

3. SOURCING direct et partenariats avec les fournisseurs :

- ❑ Bien doter le Service de recrutement est essentiel à la réussite des programmes de SOURCING direct. Plusieurs facteurs sont à prendre en considération en fonction des budgets, des objectifs et des cas d'utilisation.

Facteurs techniques :

- ❑ L'entreprise doit-elle investir dans la création de centres de talents et de communautés? Ou payer pour tirer parti de ceux qui existent déjà?
- ❑ Comment l'entreprise doit-elle investir dans les systèmes logiciels? Un système de suivi des candidats à lui seul est-il suffisant?
- ❑ Quel rôle les outils d'IA joueront-ils dans le processus de recrutement?

Facteurs de ressources humaines concernant les recruteurs internes :

- ❑ L'embauche de ressources supplémentaires est-il nécessaire ou le personnel existant peut-il être redéployé?
- ❑ Le cas échéant, les nouvelles ressources seront-elles à temps plein ou contractuelles?
- ❑ Qui dirigera cette équipe?
- ❑ Comment les nouveaux employés seront-ils intégrés dans leurs nouveaux rôles?

Facteurs de ressources humaines concernant les recruteurs externes :

- ❑ Utilisez-vous déjà un cabinet ou une solution de gestion des fournisseurs de services? Un processus d'appel d'offres est-il nécessaire?
- ❑ Comment former le partenaire aux besoins et aux offres uniques de l'entreprise?

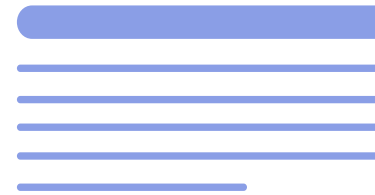
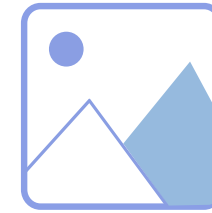
4. Évaluer les coûts liés à un programme de SOURCING direct

- ❑ En fonction des réponses données à l'étape précédente, les entreprises doivent prévoir un budget pour leur programme de SOURCING direct.

Généralement, les frais et coûts de technologie varient de 1 à 3 % du taux facturable de l'employé contractuel. L'appui des recruteurs internes ou externes a également un coût.

Lorsqu'il s'agit de recruteurs internes, les entreprises doivent penser à formuler un modèle de mesures incitatives attrayantes afin d'attirer les recruteurs qualifiés qui choisissent souvent de travailler pour les fournisseurs.

Le modèle de coût du recruteur externe est généralement une majoration en pourcentage sur chaque employé embauché. Bien que variables, ces coûts sont souvent négociables, en fonction des objectifs du programme et du nombre d'embauches prévu.



Principaux canaux de SOURCING

Dans le modèle d'SOURCING direct, les entreprises doivent établir et entretenir leurs réseaux pour trouver les meilleurs talents.

On peut trouver des candidats de qualité pour divers rôles et échelons dans tout canal d'SOURCING. Toutefois, l'éventail varie en fonction du support, de sorte que les entreprises doivent adapter les objectifs de leur réseau selon la plateforme. Bien qu'il soit possible de trouver un v.p. en génie de qualité sur TikTok, il est plus probable de le trouver sur LinkedIn.

Les entreprises doivent explorer les canaux suivants pour trouver des travailleurs par le SOURCING :

☐ Programmes de recommandation des employés

Les programmes de recommandation encouragent les employés à recommander des talents au sein de leurs réseaux personnels et professionnels.

☐ Candidats « médaillés d'argent »

Les médaillés d'argent sont les candidats qui arrivent en première et deuxième positions derrière celui qui a été retenu par l'entreprise pour le contrat ou le rôle.

☐ Programmes de relations avec les anciens

Entretenir des relations avec les anciens employés constitue une source précieuse de talents pour les entreprises. Bien que les anciens ne soient pas toujours eux-mêmes des candidats idéaux, ils peuvent vous proposer des pistes valables.

☐ Candidats précédents

Les entreprises qui utilisent des systèmes de suivi des candidats doivent conserver une banque numérique de candidats précédents et de candidats à l'embauche qui pourraient avoir des compétences transférables pour d'autres offres d'emploi.

☐ Candidats internes

Les candidats internes sont des personnes qui ont déjà été recrutées et qui connaissent bien les normes et la culture organisationnelles, ce qui réduit les coûts financiers et liés au temps de recrutement et de formation.

☐ Communautés de talents externes, comme UpWork, Unicorn Factory

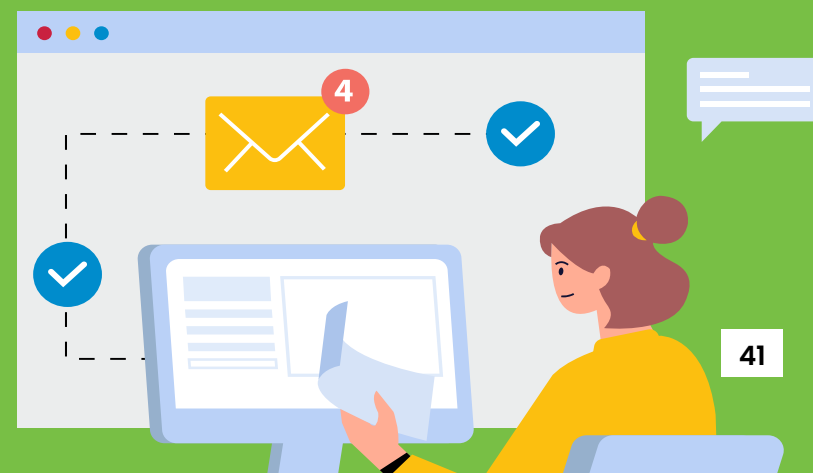
Les bassins de talents en ligne gagnent en popularité. Certains sont spécialisés et visent un ensemble de compétences précises ou un client particulier. En revanche, d'autres sont plus généraux et offrent une grande variété de talents.

☐ Partenariats avec les établissements d'éducation

Les entreprises rentables ayant des plans d'embauche de plus de dix ans doivent envisager d'investir dans ce canal d'SOURCING. Il s'agit d'un investissement à long terme, mais les entreprises qui en tirent parti seront récompensées puisqu'elles sauront mieux vers quoi se dirige leur secteur d'activité. En parrainant des camps de robotique, des camps d'été et des marathons de programmation universitaires, les entreprises non seulement découvrent aujourd'hui les talents de demain, mais imposent aussi leur empreinte sur les technologies mondiales et les façonnent.

☐ Réseaux sociaux

Les entreprises doivent personnaliser et adapter leurs communications en vue de maximiser le succès lorsqu'elles communiquent avec les travailleurs en fonction du profil de chaque candidat.



Outils de médias sociaux à utiliser



LinkedIn

La norme d'excellence pour le recrutement sur les réseaux sociaux. Soyez conscient des coûts lorsque vous gérez votre budget de recrutement.



Facebook

Réduisez le contenu du recrutement sur la page de votre entreprise et utilisez plutôt les groupes et associations du secteur pour nourrir « l'entonnoir invisible » de votre candidat.



Twitter

Mieux vaut ne pas inclure les affichages de postes dans votre flux pour éviter de ressembler à un robot logiciel.



Instagram

En tant que plateforme hautement visuelle, Instagram est un média de qualité qui permet aux entreprises de présenter leur culture organisationnelle. Les entreprises peuvent même élargir le champ d'application de leur entonnoir de recrutement en utilisant un grand nombre de mots-clés dans les affichages de poste publiés.



TikTok

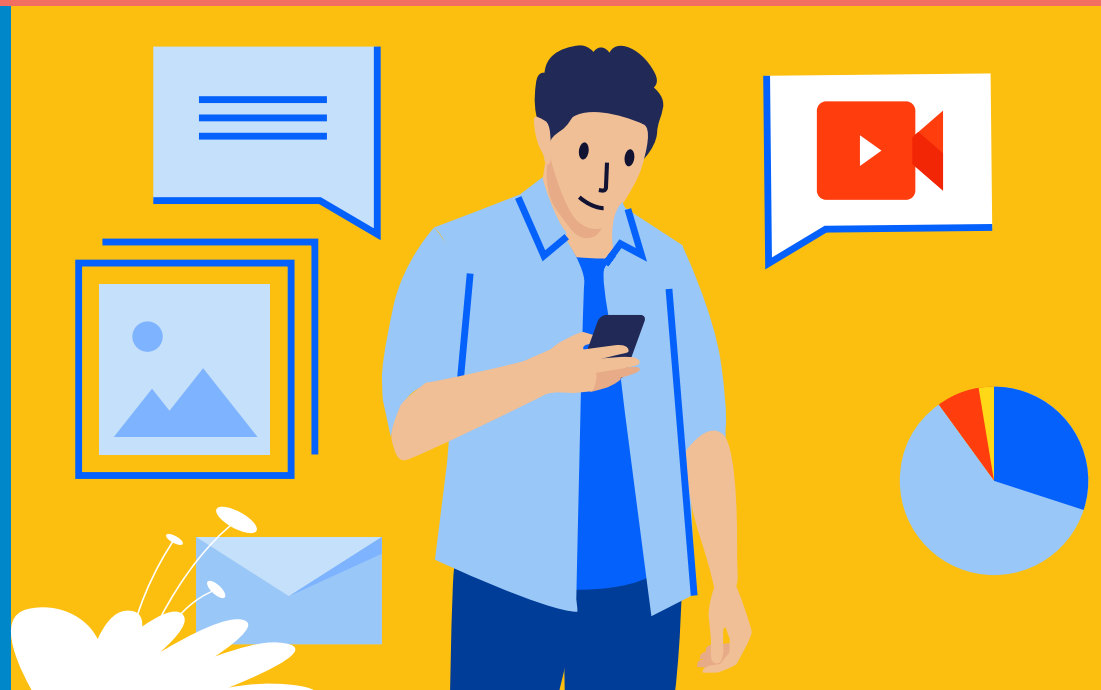
Les recruteurs doivent être encouragés à devenir actifs sur TikTok, surtout s'ils ciblent des postes de niveau débutant. Le gestionnaire de publicités de TikTok mérite d'être exploré.



YouTube

Montrez ce que c'est que de travailler pour votre entreprise sur la plus grande plateforme vidéo au monde.

Partagez la proposition de valeur sur l'employeur de votre entreprise sur les réseaux sociaux, mais ne comptez pas sur vos publications pour attirer des candidats.



Partenariats avec les fournisseurs

Les cabinets de recrutement et les solutions de gestion des fournisseurs de services disposent de l'infrastructure informatique, de l'expertise et des solutions de surveillance et de gestion à distance pour donner aux employeurs une visibilité complète sur le recrutement et la gestion de leur effectif, en partie ou en totalité.

L'association à un cabinet de recrutement ainsi qu'à une solution de gestion des fournisseurs de services vous offrira ce qui suit :

- ☐ Accès à des connaissances spécialisées
- ☐ Accès plus rapide à un plus grand bassin de talents
- ☐ Conformité renforcée à l'égard de la main-d'œuvre contractuelle
- ☐ Flexibilité accrue
- ☐ Amélioration des activités
- ☐ Stratégies d'image de marque de l'employeur
- ☐ Meilleure gestion des données et meilleure analyse prédictive
- ☐ Administration et paie
- ☐ Accès à la meilleure technologie



Gestion des fournisseurs de services (GFS)

La gestion des fournisseurs de services est une solution externalisée de gestion de la main-d'œuvre occasionnelle qui gère le cycle de vie complet des travailleurs contractuels ou l'énoncé des travaux (EDT), de l'acquisition à la paie.

À son niveau le plus élémentaire, la gestion des fournisseurs de services aide une entreprise à simplifier et à gérer facilement l'ensemble de son programme de main-d'œuvre contractuelle en améliorant l'efficacité, en comprimant les coûts et en atténuant les amendes, les pénalités et les dommages à la réputation associés à certains risques.

En règle générale, une solution de gestion des fournisseurs de services propose des programmes correspondant à l'un des modèles suivants :

- ☐ Sans lien avec un fournisseur donné : Tous les fournisseurs ont des chances égales de pourvoir un poste dans un délai donné.
- ☐ Fournisseur principal : La priorité est donnée à un fournisseur privilégié ou principal qui pourvoit un poste, mais doit céder la place à d'autres s'il ne parvient pas à trouver le talent dans le délai prescrit.
- ☐ Modèle hybride : Ce type de modèle comprend des éléments des deux premiers programmes.



Cabinet de recrutement

Un cabinet de recrutement expérimenté offre de la flexibilité, un service distinctif et des conseils d'expert pour aider l'entreprise cliente à se retrouver dans la conjoncture actuelle sans précédent.

Recruter à distance peut s'avérer pesant en raison des distractions liées au travail à domicile. Un cabinet expérimenté qui comprend vos besoins en matière de talents vous fournit, présélectionne des ressources et les met à votre disposition.

Le cabinet étant responsable de la composante de recrutement dans le cadre du processus, le temps et le coût administratif connexe sont éliminés de votre budget, ce qui vous permet de réaliser des économies de temps et d'argent. La visibilité accrue de votre offre d'emploi grâce aux ressources du cabinet de recrutement peut augmenter les chances que le talent que vous recherchez trouve le poste que vous proposez.

Les cabinets de recrutement sont également informés des talents récemment entrés sur le marché du travail et peuvent les trouver rapidement et efficacement, qu'il s'agisse d'un poste à temps partiel ou occasionnel.



Dans un marché mû par les candidats, les talents spécialisés ne sont souvent sur le marché que pour une dizaine de jours ou moins. En cas de pénurie de talents, les entreprises doivent sopeser les raisons d'embaucher un candidat plutôt que de l'éliminer. Cette section présente les pratiques exemplaires en matière de présélection des curriculums vitæ.

Pratiques exemplaires pour passer en revue un curriculum vitæ



Comment trouver plus rapidement des talents qualifiés, augmenter la satisfaction des responsables des embauches et réduire le roulement?

Bien que les recruteurs des cabinets de recrutement les plus expérimentés puissent consacrer, à tout le moins, sept secondes à lire un CV, les recruteurs internes doivent cibler deux à trois minutes.

Une fois que la présélection des CV est terminée et qu'une feuille récapitulative est créée, un responsable des embauches doit consacrer trois à cinq minutes à chaque CV qui lui est présenté.

Pour juger la qualité du curriculum vitæ efficacement, il faut avoir une compréhension approfondie des facteurs d'adéquation au rôle – les caractéristiques et les qualifications d'un candidat qui peut exceller à la fois dans le rôle et au sein de l'entreprise.



Ce qu'il faut rechercher : les réalisations quantitatives

Pour déterminer si un candidat réunit les critères établis, il est essentiel de rechercher dans un CV les réalisations quantitatives, qui sont des énoncés axés sur les résultats plutôt que sur les responsabilités assumées dans les postes passés.



Où trouver des données quantitatives sur les réalisations :

- ☐ Titre du profil
- ☐ Section sur les antécédents d'emploi
- ☐ Récompenses et réalisations



À quoi ressemblent les réalisations quantitatives :

Pourcentages

- ☐ Cibles atteintes
 - « Le trafic sur les sites Web par l'intermédiaire des comptes de médias sociaux a augmenté de X % en X jours. »
- ☐ Prestation de services
 - « La remontée aux échelons hiérarchiques supérieurs a diminué de X % en X jours. »
- ☐ Coûts économisés
 - « Les dépenses du service ont été réduites de X au cours des X premiers jours. »

Tailles

- ☐ Portefeuille
 - « J'ai géré une clientèle de X personnes. »
- ☐ Équipes
 - « J'ai dirigé une équipe de X personnes. »
- ☐ Projets
 - « J'ai géré un projet d'expansion de X \$ réparti sur X emplacements. »

Lieux

- ☐ Pays et villes
 - « J'ai formé de nouveaux employés dans X pays/villes. »
- ☐ Bureaux
 - « J'ai géré des équipes commerciales régionales réparties dans X bureaux. »

Budgets

- ☐ Responsabilité budgétaire
 - « J'ai dirigé le projet X assorti d'un budget de X \$, impulsant une hausse de X % des ventes. »



Compétences techniques

Les compétences techniques sont les connaissances et les capacités nécessaires pour exécuter des tâches mathématiques, techniques, scientifiques ou informatiques. Le candidat possède-t-il les compétences techniques nécessaires pour remplir les fonctions du poste?



Qualifications et certifications acquises hors des établissements d'études postsecondaires

Dans une économie axée sur les compétences, un candidat peut réunir les critères établis pour un poste donné, même s'il n'est pas titulaire d'un diplôme universitaire de quatre ans. Le candidat mentionne-t-il des certifications, des cours ou des expériences pratiques dans le secteur, qui pourraient le doter des compétences requises pour ce poste? Des évaluations peuvent être utilisées pour mieux sonder ces candidats.

Signaux d'alerte

L'émergence de modèles de travail à distance et hybrides comme nouvelle norme de travail a créé à la fois des possibilités et des obstacles aux employeurs. Les CV frauduleux sont un obstacle qui est devenue une grande préoccupation en 2021, notamment lors de la phase d'acquisition de talents.

En fait, selon CareerBuilder, trois responsables des embauches sur quatre déclarent avoir trouvé de faux énoncés sur un CV.

Durant l'analyse initiale des CV, les recruteurs et les responsables des embauches doivent être à l'affût des signaux d'alerte suivants :

Manque de détails sur l'emplacement

- ❑ Adresse complète des entreprises che lesquelles le candidat prétend travaillé.

Y a-t-il des entreprises répertoriées qui n'ont pas de siège social connu avant la pandémie? Si le candidat ne mentionne que des emplois virtuels, renseignez-vous sur les emplacements physiques de ces postes ou projets.

Aucun nom de famille

Si le candidat ne mentionne pas son nom de famille sur son curriculum vitae, tout porte à croire qu'il n'a pas les compétences et l'expérience prétendues. En effet, si on effectue une recherche sur le nom complet du candidat en question, en ligne ou dans un système de suivi des candidats, probablement aucun résultats ne sera trouvé.

Renseignements sur la formation

Le candidat mentionne une université accréditée ou un programme d'agrément professionnel; toutefois, aucune date n'est associée à l'obtention du diplôme ou à l'agrément.

Changement fréquent d'emploi

Avec l'augmentation du travail par projet et de la main-d'œuvre occasionnelle, il est devenu plus courant que la durée d'un poste cité dans un CV soit plus courte. Toutefois, il est important que le recruteur ou le responsable des embauches effectue des recherches sur ces dates. Est-ce que le candidat a quitté son poste parce que le projet touchait à sa fin, sa carrière a évolué vers des postes plus importants ou semble-t-il parler négativement de ses supérieurs?

Un seul client connu et beaucoup de sociétés inconnues

Souvent, la section expérience de travail des CV frauduleux contient un seul client de marque important et plusieurs entreprises plus petites ou inconnues. C'est l'une des raisons pour lesquelles il est si important de procéder à une vérification approfondie des références avant de faire une offre.

En plein essor du recrutement à distance, des modèles d'emploi nomade et d'un marché désaxé de demande et d'offre pour les talents, les entreprises doivent se montrer vigilantes dans la sélection des CV reçus.

Aucune présence sur LinkedIn

LinkedIn est la plus grande plateforme de réseautage professionnel au monde; si le candidat n'y figure pas, il peut y avoir une raison, notamment le fait que cette personne ne veut pas publier des antécédents d'emploi qui n'existent pas.

De même, si votre candidat a un profil LinkedIn, mais que l'expérience professionnelle mentionnée ne correspond pas à ce qui est écrit sur son CV ou qu'il manque des liens vers les entreprises avec lesquelles il prétend avoir travaillé, les prétentions sont probablement frauduleuses.

Les candidats passifs sont des personnes qui ne sont pas actuellement à la recherche d'un nouvel emploi. Cette section contient des conseils sur le SOURCING et la mobilisation de candidats passifs.

Comment trouver des talents qui ne recherchent pas activement un emploi



La première étape pour attirer des candidats passifs consiste à comprendre les besoins futurs en dotation.

Avant de cibler des candidats passifs, l'entreprise doit évaluer les besoins actuels et prévus en dotation. Cette évaluation lui permettra de cerner les lacunes actuelles et prévues, notamment les connaissances et les compétences. Étant donné que les relations avec les candidats passifs doivent être établies au fil du temps, cette analyse permettra de déterminer les compétences et expériences requises, ainsi que le type de relations à établir pour pourvoir les postes futurs.



70 % de la communauté mondiale des talents est composée de candidats passifs.



Lorsque vous vous adressez à des talents passifs, gardez à l'esprit ce qui suit :

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
Être conscient que la relation doit être construite au fil du temps.	Faire pression sur la personne pour qu'elle se décide rapidement.
Envoyer des courriels authentiques et personnalisés ainsi que des messages sur les médias sociaux qui contiennent des informations intéressantes sur son domaine d'expertise.	Envoyer des courriels généraux sur des offres d'emploi.
Comprendre ce que la personne veut savoir sur votre entreprise et préparer une forte proposition de valeur pour l'employé.	Comparer immédiatement les avantages de votre entreprise avec ceux de l'entreprise pour laquelle la personne travaille actuellement.
Garder à l'esprit que c'est votre entreprise qui entame le contact avec cette personne, pas l'inverse.	Questionner la personne comme s'il s'agit d'un chercheur d'emploi actif. Des questions comme « Pour quelle raison souhaitez-vous travailler ici? » ne fonctionnent pas avec un tel talent.
S'assurer qu'une vidéo qu'une la vidéo captivante contenant un contenu statique qui met en valeur l'emploi, la culture et l'entreprise sont facilement accessibles et inclure des liens après votre présentation.	S'attendre à ce que le candidat ait effectué des recherches approfondies sur l'entreprise – il n'était pas à la recherche d'un tel emploi.
Proposer des emplois qui permettent au candidat d'acquérir des de postes actuel en lui proposant un poste similaire.	Essayer de soustraire la personne à acquérir de nouvelles compétences.



Où trouver des candidats passifs

Pour trouver le candidat passif idéal, suivez-le : consultez ce qu'il consulte, allez où il va, que ce soit physiquement (si possible) et ou en ligne. Voici une liste de suggestions de sources possibles :

- ☐ Communautés de talents
- ☐ Réseaux de médias sociaux
- ☐ Associations
- ☐ Forums et conférences
- ☐ Recommandations des employés, des partenaires et des entrepreneurs actuels
- ☐ Systèmes de suivi des candidats
- ☐ Redéploiement interne
- ☐ Anciens de l'entreprise
- ☐ Candidats médaillés d'argent



Êtes-vous à la recherche d'un analyste de mégadonnées? Ciblez des associations comme le Data Science Association.



Le message importe pour attirer des candidats passifs

Lors de l'élaboration des communications de marketing ou de recrutement, assurez-vous que les éléments suivants sont pris en compte :

☐ Communication personnalisée

Familiarisez-vous avec les antécédents du candidat dans l'approche initiale pour augmenter le taux de réponse.



☐ Motivation du candidat

Apprenez-en plus sur la personne, son rôle actuel et l'entreprise pour laquelle elle travaille :

- ☐ Qu'est-ce qui pousserait cette personne à quitter son poste?
- ☐ Qu'est-ce que notre entreprise offre que la sienne n'offre pas?
- ☐ Comment formuler l'opportunité en fonction de ces informations?

☐ Talents passifs

Bien que les talents passifs soient rarement à la recherche d'un emploi, ils peuvent être attirés vers de nouveaux postes. Comme c'est le cas pour les talents actifs, ayez en tête au moins trois raisons qui convaincraient le candidat passif de travailler pour votre entreprise.

Grille de taux et guides des salaires mis à jour

Vérifiez si les grilles de taux et les guides des salaires sont mis à jour – le régime de rémunération globale de votre entreprise est-il compétitif? Il est essentiel de connaître les taux actuels du marché et d'être prêt à négocier. Selon les données de Procom de 2021 dans le rapport « Voice of Talent », un salaire ou un taux de rémunération faible est l'une des principales raisons pour présenter sa démission.

Preuve sociale

Ajoutez une preuve sociale dans l'introduction. Par exemple, la mention de connaissances communes ou de relations communes au sein de l'entreprise aurait une incidence sur les taux d'acceptation et de réponse.

Contenu vidéo

Assurez-vous qu'un contenu vidéo captivant qui met en valeur l'emploi, la culture et l'entreprise est facilement accessible sur les plateformes de réseaux sociaux, le site Web et d'autres supports en ligne.



Questions de qualification

Abordez ce processus avec nuance pour explorer subtilement les facteurs qui pousseraient le candidat à quitter son poste actuel.

Les questions suivantes peuvent orienter la conversation :

- ☐ Qu'est-ce qui pousse la personne à rester dans son rôle actuel?
- ☐ Que faudrait-il pour que cette personne change de poste : titre, salaire, responsabilité, flexibilité, style de gestion?
- ☐ À quoi ressemble le rôle idéal de la personne?
- ☐ La personne sait-elle quand elle sera activement à la recherche d'un nouveau poste?
- ☐ Quels sont les éléments indispensables pour cette personne afin qu'un changement vaille la peine?



Selon LinkedIn, les candidats passifs sont 46 % plus susceptibles d'accepter des messages électroniques s'ils connaissent un autre employé de l'entreprise.



PRÉSÉLECTION



Les entretiens étaient habituellement un jeu qui se jouait sur le terrain de l'entreprise. Cependant, les règles de jeu ont changé. Le talent étant le moteur du marché, il est non seulement crucial pour les entreprises de trouver la personne adéquate, mais de se positionner aussi comme une option viable pour les candidats. Cette partie présente les différents types de structures d'entretien et de questions que les entreprises peuvent utiliser pour mettre en avant leur culture tout en présélectionnant les talents.



Structures des entretiens d'embauche

Le choix d'une structure d'entretien dictera le style de planification, d'évaluation et de présentation utilisé lors de l'entrevue. Cependant, chaque structure ne convient pas à n'importe quel scénario d'embauche. Voici les éléments que vous devez prendre en compte lorsque vous choisissez une structure d'entretien convenable :

- ☐ Type de rôle
- ☐ Carte de pointage du candidat
- ☐ Texte de l'entretien
- ☐ Arrière-plan de l'intervieweur
- ☐ Présentation des questions

Il faut que l'entretien d'embauche soit un échange plutôt qu'un interrogatoire. Selon le rôle, ces trois principales structures d'entretien permettront de choisir la bonne personne pour le poste.

Entretien structuré

Un entretien structuré consiste à poser un ensemble précis de questions préalablement choisies. En d'autres termes, les mêmes questions sont posées à tous les candidats dans le même ordre. Utile pour : les rôles bien définis, les postes critiques, les intervieweurs expérimentés

Comment mener un entretien structuré :

- ☐ Explicitez soigneusement le rôle : les entretiens structurés conviennent le plus aux postes bien clairs qui ont déjà été pourvus à plusieurs reprises.
- ☐ Dressez une liste de questions que l'intervieweur posera en fonction du rôle et de la description du poste.
- ☐ Concevez une carte de pointage du candidat en prenant appui sur la description du poste et le texte de l'entretien.
- ☐ Posez aux candidats les mêmes questions, dans le même ordre, à chaque fois.
- ☐ Comparez les cartes de pointage des différents candidats.



Entretien semi-structuré

Un entretien semi-structuré consiste à poser quelques questions préalablement choisies seulement; le reste des questions n'est pas préparé d'avance. En d'autres termes, certaines questions sont préalablement choisies et posées à tous les candidats, tandis que d'autres sont posées spontanément dans le cadre d'une conversation fluide.

Utile pour : les rôles de niveau intermédiaire, les délais d'exécution rapides, un intervieweur expérimenté/intermédiaire

Comment mener un entretien semi-structuré :

- ☐ Passez en revue la description du poste, les facteurs de compatibilité du candidat et les facteurs de réussite cruciaux.
- ☐ Préparez des questions pour orienter l'entretien.
- ☐ Entamez l'entretien par les questions écrites.
- ☐ Laissez la conversation suivre son cours, posez des questions de suivi et laissez le candidat poser des questions spontanées.
- ☐ Comparez les résultats des questions écrites entre les candidats.

Entretien non structuré

Un entretien non structuré consiste à poser des questions qui ne sont pas préparées. Dans ce format, les questions surgissent spontanément dans le cadre d'un échange fluide. En d'autres termes, des questions différentes sont posées aux différents candidats.

Utile pour : les nouveaux rôles, les décisions à faible risque, les rôles temporaires, les travailleurs contractuels, les intervieweurs expérimentés/intermédiaires

Comment mener un entretien non structuré :

- ☐ Passez en revue les exigences du rôle et les facteurs de réussite cruciaux.
- ☐ Offrez une vue d'ensemble au candidat.
- ☐ Entamez une conversation avec le candidat.
- ☐ Voyez où les échanges vous mènent.
- ☐ Comparez les différents candidats d'un point de vue qualitatif.

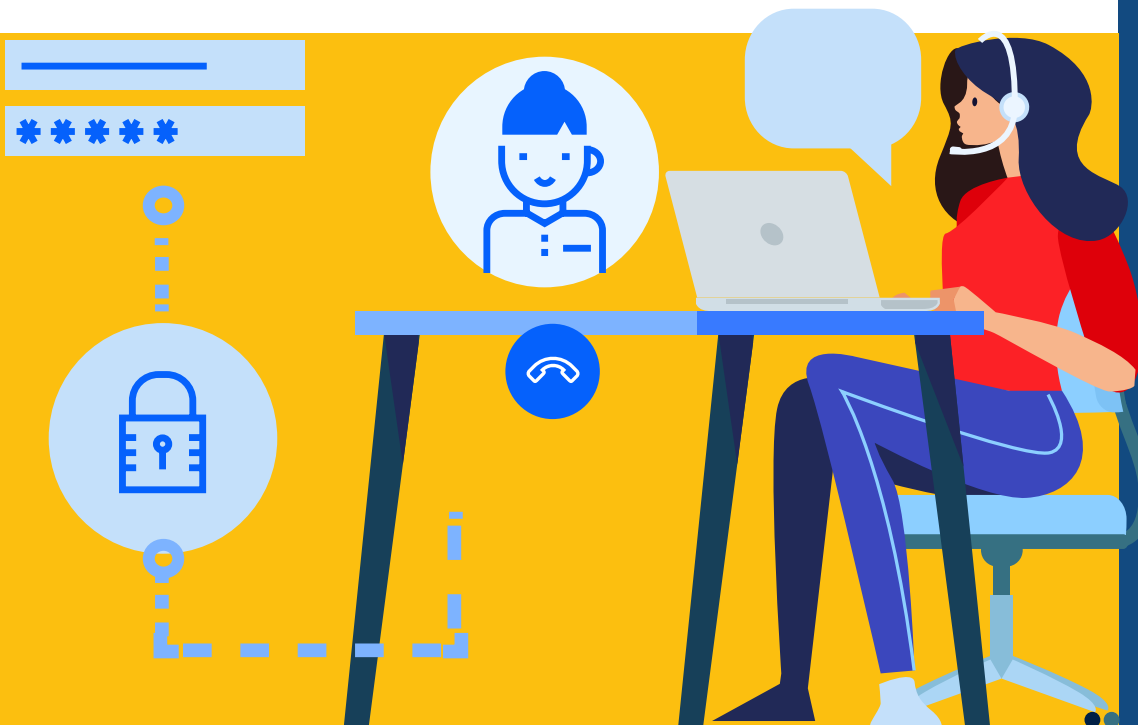


Bien que trois à cinq entretiens étaient auparavant la norme dans de nombreux processus d'embauche, les entreprises devraient viser un maximum d'un à trois entretiens ou ils pourraient risquer de perdre des talents au profit d'une entreprise dont le processus de qualification est plus rapide.

Formats les plus concurrentiels :

Les entretiens non structurés et semi-structurés sont de plus en plus privilégiés par les entreprises prestes, pour plusieurs raisons. Ces formats :

- ☐ Favorisent les échanges entre les deux parties.
- ☐ Permettent au candidat de démontrer sa capacité à résoudre des problèmes.
- ☐ Ont des délais d'embauche écourtés.
- ☐ Sont plus propices aux entretiens devant un comité.
- ☐ Les questions ouvertes révèlent indirectement les réponses du candidat dans différentes situations.



Types de questions posées dans les entretiens d'embauche

Pour comprendre profondément la capacité du candidat à exceller dans l'emploi en question, les questions doivent comprendre un mélange de :

Questions basées sur les compétences

Questions basées sur le comportement

Questions inhabituelles

Recourez à ce type de questions lors d'entretiens servant à déterminer si un candidat réunit les critères établis :

Questions portées sur

Ces questions traditionnelles permettent d'évaluer les compétences et l'expérience du candidat pour savoir comment ses qualifications antérieures l'aideraient à réussir dans le poste offert par l'entreprise. Voici quelques exemples :

- ☐ Quel type d'équipe avez-vous gérée auparavant? Quelles sont vos principales forces et faiblesses?
- ☐ Parlez-nous de votre expérience dans [le cadre du projet x], de la conception au déploiement.

Questions portées sur le comportement

Ces questions permettent d'évaluer la démarche de travail du candidat, en l'interrogeant en particulier sur ses expériences antérieures pour comprendre sa façon d'appliquer ses compétences générales à la résolution de problèmes. L'approche STAR (Situation/Tâche/Action/Résultat) est une méthodologie en vogue pour les questions portées sur le comportement. Voici quelques exemples :

- ☐ Décrivez une situation où vous avez géré un conflit dans une équipe que vous dirigez.
- ☐ Décrivez une situation où vous avez mis en place une nouvelle procédure pour résoudre un problème.
- ☐ Avez-vous déjà dû composer avec un client furieux?
- ☐ Comment avez-vous désamorcé la situation et résolu sa plainte?

Questions inédites

Ces questions non traditionnelles s'imposent comme des critères de qualification efficaces, notamment lorsque l'entreprise élargit le bassin de talents pour inclure des candidats ayant une expérience adjacente plutôt que directe. Ces questions – souvent des tactiques – mettent en lumière l'esprit critique, la créativité et les compétences stratégiques des candidats. Elles révèlent souvent indirectement les compétences et les réactions comportementales des candidats.

Voici quelques exemples :

- ☐ Analyser et présenter des études de cas.
- ☐ Résoudre des casse-têtes, des énigmes et des jeux de chiffres.
- ☐ Présentations : en particulier dans des rôles de vente et de marketing.
- ☐ Jeux de rôle dans des situations hypothétiques que le candidat pourrait rencontrer en milieu de travail.

Comment choisir la bonne combinaison de questions

Il n'y a pas de formule magique pour composer un texte d'entretien combinant le nombre idéal de chaque type de questions. Le choix de la bonne combinaison dépend :

- ☐ De la description de poste
- ☐ Du style de direction du responsable des embauches
- ☐ Du niveau d'ancienneté du poste
- ☐ De l'ensemble des compétences de niche requis



N'oubliez pas de mentionner au moins trois raisons convaincantes pour lesquelles le candidat devrait se joindre à votre entreprise dans l'entretien initial.

Rédiger des questions avec des considérations supplémentaires

La grande démission, et le grand remaniement qui s'en est suivi, les nouveaux modèles de travail, les stratégies émergentes de réintégration des bureaux et l'accent renouvelé sur la DEI contribuent à remodeler les questions supplémentaires qui permettront de trouver le candidat convenable. Ces considérations comprennent ce qui suit :

☐ 1. Communication

Dans le contexte des modèles de télétravail, de travail nomade et de travail hybride, les entreprises doivent s'assurer que les candidats sont des communicateurs astucieux, capables de collaborer sur différentes plateformes.

POSEZ LA QUESTION SUIVANTE : Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû collaborer avec des membres de l'équipe en personne et en virtuel. Comment avez-vous assuré la mobilisation des collègues et la bonne réception des messages?

☐ 2. Préférences de travail

Bien que de plus en plus d'entreprises déploient leurs stratégies de réintégration des bureaux et leurs modèles de travail, il est essentiel de se demander si les préférences des travailleurs sont en accord avec l'ambition de l'entreprise.

POSEZ LA QUESTION SUIVANTE : Êtes-vous prêt à vous rendre au bureau ou préférez-vous un travail qui soit 100 % à distance?

☐ 3. Valeurs et croyances communes

Les talents d'aujourd'hui se soucient des causes qui les passionnent – et ils souhaitent trouver un employeur qui partage ces mêmes croyances. Cela est essentiel pour bâtir une culture durable.

POSEZ LA QUESTION SUIVANTE : Quelles sont les causes qui vous tiennent à cœur et comment votre entreprise pourrait-elle contribuer à ces causes de manière significative?

☐ 4. DEI

La diversité, l'équité et l'inclusion deviennent une priorité pour les travailleurs. Il est donc important de prouver que la DEI est essentielle pour l'entreprise et que celle-ci recherche des candidats qui partagent les mêmes principes. Plutôt que de poser des questions relatives à la DEI, montrez comment la direction travaille pour mettre en évidence les piliers fondamentaux au sein de l'entreprise.



Dans le contexte des modèles de télétravail, de travail nomade et de travail hybride, les entretiens vidéo font partie intégrante du processus de recrutement. Si les objectifs des entretiens vidéo sont les mêmes que ceux des entretiens en personne, il existe de légères différences quant à leur réalisation. Cette partie fournit des conseils sur la manière de mener à bien un entretien vidéo.

Entretiens vidéo



Les clés d'un entretien vidéo réussi

Il faut que l'expérience du candidat soit au cœur du processus de recrutement contemporain, et cela s'applique plus que jamais aux entretiens vidéo. Pour optimiser la mobilisation et convertir plus de candidats en employés, les intervieweurs doivent :

☐ Mettre en place un processus systématique

Les équipes des Ressources humaines et de d'SOURCING doivent fournir une documentation centralisée pour guider le déroulement des entretiens vidéo – notamment les plateformes recommandées, la politique de l'entreprise en matière d'entretiens vidéo et une FAQ.

☐ Communiquer les détails aux candidats

Renseigner les candidats au sujet des noms des intervieweurs, de leurs titres et de la durée de l'entretien.

☐ Établir un ordre du jour

Commencer la réunion en présentant un ordre du jour, en confirmant le délai fixé et en encourageant le candidat à rendre l'entretien interactif, en posant ses propres questions.

☐ Mettre la technologie à l'essai

Vérifier s'il y a une bonne connexion Wi-Fi et que tous les appareils nécessaires sont chargés.



☐ Choisir un endroit sans distraction

Veillez à ce qu'il n'y ait pas d'interruptions en prévenant les personnes qui partagent le lieu de travail ou le domicile.

☐ Encourager les échanges

Le candidat devrait s'investir dans l'entretien autant que le responsable des embauches ou le recruteur afin de s'assurer qu'il a une bonne idée du milieu de travail et faire ses propres découvertes.

☐ Affiner la proposition de valeur pour l'employé

La PVE parle souvent d'elle-même lorsque les entretiens ont lieu au bureau, car les candidats peuvent la voir en action. Toutefois, en ligne, c'est l'argumentaire de l'intervieweur qui doit faire le gros du travail.

☐ Envisager d'envoyer un arrière-plan propre à l'entreprise

Les entreprises devraient envisager d'envoyer aux candidats un arrière-plan de réunion virtuel propre à l'entreprise afin d'éliminer les préjugés et d'accroître le confort des candidats.

☐ Faire preuve de professionnalisme

Assurez-vous que les onglets sont fermés, éteignez les appareils non essentiels et habillez-vous comme s'il s'agit d'un entretien en personne.

☐ Être conscient des préjugés induits par le support vidéo

Il se peut que les candidats ne possèdent pas d'appareils compatibles avec Zoom ou Teams ou qu'ils partagent un espace de vie avec des zones silencieuses limitées. Soyez conscient de la façon dont l'arrière-plan et le bruit de la vidéo (indépendants de la volonté du candidat) influent sur votre perception de sa capacité à accomplir le travail.



Comment déceler un candidat frauduleux

Les entretiens vidéo élargissent les bassins de talents des entreprises et les aident à trouver les meilleurs travailleurs du savoir sur le marché mondial. Mais ils peuvent aussi exposer les employeurs à des situations risquées, notamment les candidats frauduleux.

Pour réduire le risque de se faire avoir par un candidat frauduleux, les personnes qui passent l'entretien doivent être attentives aux signaux d'alarme suivants :



La caméra vidéo du candidat est « brisée ».



Il semble y avoir un décalage entre le mouvement de la bouche du candidat et le flux audio.



Une pièce d'identité avec photo n'est pas disponible en direct devant la caméra.



Pas de profil LinkedIn ou le profil ne concorde pas avec l'expérience mentionnée sur le CV.



Contact visuel minimal pendant l'entretien.



Difficulté à confirmer les références du candidat.



Le candidat utilise le clavier pendant l'entretien.



Le candidat semble écouter une autre source hors de l'écran.

L'amélioration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein d'une entreprise est une question complexe et les entreprises disposent des outils nécessaires pour influencer sur la DEI pendant l'embauche en combattant les préjugés inconscients. Cette partie aidera les entreprises à comprendre les opinions préconçues, et fournira des conseils pour cerner et surmonter les stéréotypes dans le processus de recrutement.



La diversité est importante. Pourtant, dans « The Bias Barrier », une étude menée par Deloitte, 46 % des femmes ont déclaré avoir été victimes de préjugés en milieu de travail. Et parmi les groupes raciaux et ethniques sous-représentés, 63 % des Afro-Américains interrogés ont déclaré avoir été victimes de discrimination, tout comme 60 % des Asiatiques et 48 % des Hispaniques.

Rendez l'embauche plus équitable et plus diversifiée, en combattant les préjugés inconscients



Définition des préjugés inconscients

Les préjugés inconscients ou implicites, comme définis par l'université Business School, sont les processus mentaux qui nous poussent à creuser les stéréotypes, même si notre esprit conscient considère que ce comportement est contraire à notre système de valeurs. Le préjugé d'affinité est étroitement lié au préjugé inconscient : les gens ont tendance à graviter vers ceux qui leur ressemblent, qui agissent et pensent comme eux.



Types courants de préjugés inconscients

Avant d'aborder l'incidence des préjugés inconscients sur l'embauche, les recruteurs, les intervieweurs et les responsables des embauches doivent d'emblée comprendre quels sont les préjugés inconscients qui entrent en jeu dans le cadre du processus de recrutement. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle comprend certains des préjugés inconscients les plus courants.



Préjugés d'affinité

Également connu sous le nom de préjugé de similarité, le préjugé d'affinité incite les gens à préférer ceux et celles qui ont des traits en commun avec eux – comme une alma mater, un passe-temps ou une apparence – plutôt que de s'attarder sur les compétences, les qualifications et l'expérience du candidat.



Préjugés d'attribution

Le préjugé d'attribution désigne les erreurs commises par les personnes lorsqu'elles évaluent et interprètent le comportement des autres. Les gens supposent souvent que les résultats positifs des autres sont dus à la chance et que leurs résultats négatifs sont de leur faute. En matière d'embauche, un tel préjugé peut conduire à négliger les réalisations méritées d'un candidat.



Préjugé d'attractivité

Les personnes conventionnellement attirantes sont souvent considérées comme plus intelligentes et plus qualifiées au travail, tandis que les personnes moins conventionnellement attirantes sont souvent considérées comme incompetentes. Une heuristique similaire est associée à la taille. Cependant, aucune donnée ne prouve que les personnes conventionnellement belles n'ont réussi que grâce à leur apparence.



Préjugé de conformité

Le préjugé de conformité conduit les personnes à s'inspirer des autres membres d'un groupe pour savoir comment ils doivent penser et se comporter plutôt que de décider par eux-mêmes. Par conséquent, les membres d'un comité d'embauche connus pour leur franc-parler ont une influence induite sur les décisions d'offre.



Préjugé de confirmation

Le préjugé de confirmation conduit les personnes à rechercher, à remarquer et à interpréter les informations d'une manière qui fait écho à leurs croyances et attentes antérieures. Lors d'un entretien, un tel préjugé peut amener un responsable des embauches à voir un candidat de manière défavorable s'il travaille pour la même entreprise qu'une personne embauchée précédemment dont le rendement était mauvais.



Sexisme

Les préjugés sexistes et genrés englobent les stéréotypes liés au sexe, à l'identité de genre et à l'expression de genre. Les préjugés sexistes, la discrimination sexuelle ou l'interprétation de la masculinité ou de la féminité d'un candidat auraient une incidence sur la façon dont le responsable des embauches perçoit l'aptitude d'une personne à occuper un poste.





Âgisme

Dans l'étude Deloitte « The Bias Barrier », 58 % des «baby-boomers», 48 % des personnes de la génération Z, 44 % des personnes de la génération Y et 34 % des personnes de la génération X ont déclaré avoir été victimes de discrimination fondée sur l'âge.



Effet de contraste

L'effet de contraste désigne la tendance qu'ont les intervieweurs à comparer un candidat au dernier candidat plutôt que de le comparer à l'ensemble des autres candidats. De la sorte, un candidat médiocre semblerait extrêmement qualifié par rapport à un candidat encore plus médiocre interrogé 30 minutes plus tôt.



Racisme

Il est possible que les personnes dont le nom a une consonance ethnique soient éliminées rapidement lors du processus d'examen du curriculum vitae – il s'agit d'un sous-ensemble du racisme connu sous l'expression de préjugé lié au nom.



Effet de halo

Ce préjugé ferait qu'un candidat paraisse exceptionnel dans l'ensemble, même s'il possède une caractéristique convaincante et plusieurs autres qualités médiocres. Les candidats qui sont des anciens d'une entreprise très prospère ou qui ont fréquenté une université de l'Ivy League seraient favorisés par rapport à un diplômé hautement qualifié d'une université publique.

Surmonter les préjugés inconscients

Voici les principaux éléments que les entreprises doivent prendre en compte pour lutter contre les préjugés inconscients au moment de l'embauche, surtout que le recrutement à distance s'affirme de plus en plus dans le nouveau monde du travail.

☐ Rédiger l'affichage de poste avec soin

L'affichage de poste en ligne d'une entreprise peut être le premier contact du candidat avec l'image de marque de l'entreprise – faites en sorte que ce contact porte ses fruits. Évitez les termes sexuels, utilisez un langage inclusif et intégrez une déclaration de DEI.

☐ Élaborer des objectifs écrits pour le poste

Vérifiez si vos critères de sélection pour le poste sont consignés par écrit et qu'ils ne comprennent pas de termes susceptibles de favoriser les préjugés inconscients. Concentrez-vous sur les attributs et compétences essentiels requis pour réussir dans le poste, et soyez prudent lorsque vous utilisez des critères rigides, comme des exigences minimales en matière d'éducation, car ils peuvent également favoriser les préjugés inconscients dans votre processus d'embauche.

☐ Exploiter les outils technologiques

Les outils technologiques contemporains en matière d'embauche offrent de nombreuses fonctionnalités qui permettraient d'éliminer les préjugés inconscients de l'équation. Les entreprises peuvent réduire la discrimination raciale en omettant les noms des candidats des CV.

☐ Offrir un arrière-plan vidéo propre à l'entreprise

Les entretiens vidéo offrent beaucoup plus de renseignements personnels sur les candidats que les entretiens traditionnels au bureau, ce qui n'est pas toujours positif. Un arrière-plan standard peut masquer des détails relatifs à la situation familiale, à l'âge ou à la classe socioéconomique, ce qui entraîne des préjugés.

☐ Poser des questions structurées dans l'entretien

Si les entretiens non structurés sont en vogue, ils ne donnent pas aux candidats une chance égale de mettre en avant leurs compétences. Ils favoriseraient même les préjugés d'affinité. L'incorporation d'une série de questions dont les réponses seront comparées entre tous les candidats permet aux intervieweurs de s'attarder sur les facteurs essentiels d'adéquation au rôle.



SÉLECTION



Il faut que les employeurs soient plus efficaces, et orientés vers les données dans tous les aspects du processus d'embauche, notamment la négociation du contrat. Dans un marché du travail serré, rogner sur le processus de négociation est une erreur que les entreprises concurrentielles ne peuvent pas se permettre de commettre. Cette partie donne un aperçu des stratégies de négociation fondées sur les données pour convaincre les talents.

Négociation de contrat



Conclure la transaction – des stratégies de négociation du contrat efficaces

Les entreprises qui négligent les nouvelles dynamiques du marché en jeu à cette étape, notamment l'évolution du paysage de la rémunération et la forte concurrence pour les meilleurs candidats, risquent :

- ☐ De payer trop cher pour le mauvais candidat.
- ☐ De perdre les bons candidats en leur offrant une rémunération inadéquate.
- ☐ D'endommager l'image de marque de l'employeur.
- ☐ De proposer des régimes de rémunération inéquitables, ce qui nuit aux efforts de DEI.
- ☐ D'augmenter les délais d'embauche.

Pour embaucher le bon candidat plus rapidement, tout en offrant un salaire équitable pour les employés traditionnels ou des taux de marché équitables pour les travailleurs contractuels, recourez aux stratégies de négociation suivantes :



Tirer parti des données d'embauche

Les entreprises qui réussissent dans le nouveau monde du travail sont orientées vers les données. Le suivi et l'examen des données lors des négociations contractuelles sont essentiels pour :

- ☐ Établir des taux et des salaires de référence par rôle.
- ☐ Comparer différents taux et salaires aux résultats d'embauche.
- ☐ Rester en phase avec les conditions du marché.
- ☐ Présenter des offres objectives étayées par des preuves.
- ☐ Éviter les titres ronflants et l'inflation des postes.
- ☐ Proposer des taux et des salaires à des candidats non qualifiés.

Pour embaucher le bon candidat plus rapidement, tout en offrant un salaire équitable pour les employés traditionnels ou des taux de marché équitables pour les travailleurs contractuels, recourez aux stratégies de négociation suivantes :

POUR LES TRAVAILLEURS CONTRACTUELS : Mettez à jour vos grilles de taux. Les entreprises devraient mettre à jour leurs grilles de taux tous les deux ou trois ans à tout le moins. Restez à jour en tenant compte des compétences spécialisées, des conditions du marché du travail, de l'évolution des catégories de rôles et des technologies émergentes.

Signaux d'alerte relatifs aux grilles de taux

- ☐ Augmentation du nombre de refus des offres ou des prolongations de contrat.
- ☐ Multiples cycles de négociation des taux par offre.
- ☐ Délai d'embauche plus long.
- ☐ Augmentation des contre-offres.
- ☐ Prolongations de contrat avec de fortes augmentations de taux.
- ☐ Concurrence élevée pour les talents trouvés.



Donner la priorité aux candidats et non au budget

La négociation d'un contrat est souvent une danse délicate où aucune des parties ne veut dévoiler son jeu. Une fois qu'une première offre est faite, celle-ci ancre les négociations à ce plafond ou ce plancher. Les parties prenantes à l'embauche devraient avant tout prendre le temps d'approfondir leur recherche pour découvrir des informations sur le taux attendu par le candidat, sa motivation à accepter le rôle et les compromis qu'il pourrait envisager.



Mettre l'accent sur la flexibilité

Les modalités de travail souples sont le nouveau « gros salaire ». Selon le rapport « Voice of Talent » de 2021 de Procom, les modalités de travail souples étaient tout aussi importantes que la rémunération pour les meilleurs talents. Selon le sondage, 67,5% des répondants considèrent ces facteurs comme « très importants ».



Mettre en avant des raisons convaincantes

Si les modalités de travail souples et la rémunération sont les facteurs les plus essentiels dans la négociation du contrat, elles sont facilement égalé par les concurrents ou l'employeur actuel. Les entreprises peuvent mettre en avant leurs raisons convaincantes en tant que facteurs de distinction uniques pour attirer les candidats. Intégrez-les dans les descriptions de poste dès le début du processus d'embauche, en incluant trois facteurs, comme par exemple :

- | | |
|---|---|
| ☐ Vocation | ☐ Croissance de carrière |
| ☐ Culture | ☐ Opinions des employés |
| ☐ Croissance de l'entreprise | ☐ Conciliation travail/vie personnelle |

Si vous roupillez, vous perdrez des talents

Selon des données récentes de Procom, 79 % des talents traditionnels à la recherche d'un poste à temps plein s'attendent à ce que le processus d'entretien ne dure pas plus de deux semaines. Il est donc essentiel de s'harmoniser en interne pour lancer et achever le processus d'entretien et d'offre dans un délai de deux semaines. À cette fin, il faut :

- ☐ Savoir qui va participer à l'entretien.
- ☐ Harmoniser les emplois de temps des principales parties prenantes.
- ☐ Veiller à ce que les approbations nécessaires soient obtenues.



Rester conscient des délais

Les responsables des embauches doivent être transparents quant au délai prévu pour la négociation de l'offre et du contrat et s'y tenir, en communiquant ouvertement tout changement inattendu.



Contre-offres

Comment se préparer à une contre-offre (et la contrer)

Les contre-offres sont des propositions que l'employeur actuel d'un demandeur d'emploi fait pour persuader le candidat de rester en poste. Même lorsque le candidat a signé une nouvelle offre pour quitter leur employeur actuel, l'affaire n'est pas forcément conclue s'il décide d'accepter une contre-offre.

Les contre-offres peuvent prendre l'une des formes suivantes :

- ☐ Rémunération financière plus importante
- ☐ Meilleur titre ou responsabilités accrues
- ☐ Modification de la structure hiérarchique
- ☐ Promesses d'évolution de carrière
- ☐ Culpabilisation ou manipulation
- ☐ Fausses informations ou calomnies quant à la nouvelle offre reçue par l'employé

Les contre-offres prennent souvent les candidats au dépourvu, ajoutant du chaos à la phase de négociation, malgré leur importance croissante dans le nouveau contexte de recrutement. Lorsqu'il s'agit de composer avec les contre-offres, mieux vaut prévenir que guérir.



Conseils pour éviter les contre-offres

Bien que les contre-offres se produisent pendant la phase de négociation du contrat, prenez les mesures suivantes pour les éviter pendant la phase de présélection en posant certaines des questions suivantes :

- ☐ Cherchez-vous activement un nouvel emploi? Pourquoi voulez-vous quitter votre poste actuel?
- ☐ Étiez-vous satisfait de votre dernière promotion et de votre dernière augmentation de rémunération?
- ☐ Votre entreprise fait-elle des contre-offres? Comment réagiriez-vous en cas de contre-offre?



Comment contrer une contre-offre

Les responsables des embauches peuvent adopter une approche plus exploratoire pour écarter la menace des contre-offres dans le processus d'embauche. Cependant, les entreprises doivent faire preuve d'honnêteté lors des négociations. Le responsable des embauches devrait s'attarder sur des questions comme celles-ci :

- ☐ Quand vous êtes-vous senti apprécié par votre employeur pour la dernière fois?
- ☐ Quel type de reconnaissance est essentiel à vos yeux?
- ☐ Pourquoi n'avez-vous pas reçu d'augmentation avant de donner votre préavis de départ?
- ☐ L'argent était-il votre principale raison d'envisager un nouvel emploi?
- ☐ Où vous voyez-vous dans six mois? Vous voyez-vous dans votre poste actuel dans deux ans?
- ☐ À quelle distance votre emploi actuel se trouve-t-il de votre domicile?
- ☐ Quelles modalités de travail souples votre employeur actuel offre-t-il?
- ☐ Êtes-vous satisfait de votre supérieur actuel?
- ☐ Mettez-vous votre formation et/ou vos compétences en pratique au travail?
- ☐ Cette contre-offre vous empêchera-t-elle d'obtenir des primes ou des augmentations salariales lors du prochain cycle d'évaluation?

En fin de compte, les contre-offres sont des solutions à court terme et la plupart des travailleurs qui les acceptent seront de nouveau sur le marché dans l'année qui suit. Lorsqu'une contre-offre est faite, rappelez au candidat les raisons qu'il a données dès le départ pour justifier son départ. Par exemple, avoir un mauvais patron ne change rien si vous 63 gagnez plus d'argent.

Une vérification de références réussie donne à une entreprise d'importantes informations sur le comportement d'un candidat au travail. Cette partie fournit des renseignements en matière de préparation et de réalisation de la vérification des références pour confirmer l'identité du candidat sélectionné.

Vérification des références



Types de vérification des références

Si les références étaient considérées comme une formalité dans l'ancien contexte d'embauche, elles constituent un facteur important pour boucher les trous ouverts par l'embauche virtuelle. Voici les différents types de vérification des références qu'il est possible d'utiliser en fonction du rôle et de l'entreprise.

- ☐ Les deux types de vérification des références les plus courants sont la vérification des antécédents d'emploi et la vérification du rendement.

Communication personnalisée

- ☐ Quel était le titre du poste du candidat?
- ☐ Quelles sont les dates auxquelles le candidat a travaillé avec vous?
- ☐ Combien de personnes relevaient du candidat?

Vérification du rendement

- ☐ Ce type de vérification des références confirme que le candidat possède les compétences, la personnalité et l'expérience requises pour le poste. Il est essentiel de poser aux références des questions qui permettront de confirmer ce qui suit :
 - ☐ Le type de travail ou de projet que le candidat a réalisé dans son rôle précédent.
 - ☐ L'adéquation culturelle du candidat à votre entreprise d'après l'avis de la référence.
 - ☐ La capacité du candidat à s'adapter à de nouveaux milieux.
 - ☐ Les types d'outils utilisés par le candidat pour réaliser son travail ou ses projets.

- ☐ Les questions à poser lors d'un appel de vérification du rendement :

- ☐ Le candidat a-t-il travaillé sur le projet/la mise en œuvre XYZ?
- ☐ Quel était le rôle du candidat dans le cadre du projet?
- ☐ Quelles étaient les responsabilités propres au candidat dans ce rôle?
- ☐ Quelles étaient les compétences du candidat en matière de gestion du temps?
- ☐ Le candidat était-il capable de communiquer efficacement avec ses collègues et ses supérieurs?
- ☐ Dans le cadre de ce projet, nous mettrons à jour/mettrons en œuvre [outils technologiques précis].
- ☐ Pouvez-vous coter les compétences du candidat avec cette technologie?
- ☐ Le rôle pour lequel nous avons passé un entretien avec le candidat est XYZ.
- ☐ Pensez-vous qu'il conviendrait à ce type de travail?
- ☐ Quels conseils pouvez-vous me donner pour réussir à gérer le candidat?
- ☐ Si vous en aviez l'occasion, réembaucheriez-vous ce candidat? Pouvez-vous justifier votre réponse?

Valider les compétences générales et spécialisées



Questions à poser

La conception d'un texte efficace pour la vérification des références découle d'une bonne compréhension du candidat, de son rendement par rapport à la carte de pointage remplie durant l'entretien et des conclusions que l'intervieweur souhaite confirmer.

Cependant, les employeurs doivent garder à l'esprit que de nombreuses entreprises confirmeront uniquement les dates d'emploi. Bien que les personnes qui passent l'entretien tentent d'obtenir plus d'informations, cela peut être impossible.

Le texte doit comprendre un mélange de questions relatives aux compétences générales et aux compétences spécialisées.

☐ Questions relatives aux compétences générales

- ☐ Comment le candidat a-t-il géré le travail d'équipe à distance?
- ☐ Parlez-moi de son éthique de travail et de sa personnalité.
- ☐ Pouvez-vous décrire l'évolution de la carrière du candidat dans votre entreprise?
- ☐ Quel serait le rôle idéal pour le candidat dans sa carrière?
- ☐ Comment le candidat communique-t-il à différents échelons de l'entreprise?
- ☐ Décrivez une situation où le candidat a commis une erreur. Comment l'a-t-il résolue?
- ☐ L'embaucheriez-vous à nouveau? Pourquoi?
- ☐ Quelles sont les principales forces et faiblesses du candidat?

☐ Questions relatives aux compétences spécialisées

- ☐ Quelles étaient les responsabilités du candidat au sein de l'entreprise?
- ☐ Comment qualifieriez-vous le rendement du candidat par rapport aux attentes du poste?
- ☐ Quels types de délais le candidat devait-il respecter? Comment y parvenait-il?
- ☐ Par rapport à quels critères le candidat a-t-il été évalué? Comment a-t-il été noté?
- ☐ À quels programmes le candidat avait-il recours dans son rôle?
- ☐ Le candidat a-t-il eu des réalisations importantes au sein de l'entreprise?



Comment vérifier les références

Si la vérification des références peut fournir des renseignements précieux qui font ou défont les décisions d'embauche, toutes les informations recueillies sont inutiles si elles ne sont pas correctement confirmées.

Les employeurs doivent prendre les mesures suivantes pour garantir qu'ils communiquent avec l'ancien patron du candidat plutôt qu'avec son ami.

- ☐ Demander des références précises au lieu d'accepter une liste fournie par le candidat.
- ☐ Communiquer avec les références sur LinkedIn ou par courriel pour confirmer leur identité.
- ☐ Effectuer l'entrevue par vidéoconférence si possible.
- ☐ Comparer les dates clés et les détails des projets figurant sur le CV pour voir si la réponse de la référence correspond à l'expérience indiquée par le candidat.
- ☐ Chercher des réponses anecdotiques avec un niveau de détail que seule la vraie référence pourrait fournir.
- ☐ Demander à être renvoyé à d'autres personnes de l'entreprise pour vous faire une meilleure idée du candidat.

Une fois qu'un candidat a franchi les étapes de qualification, de présélection et de sélection, il est tentant de passer immédiatement à l'étape de l'offre. Cependant, selon le rôle ou l'entreprise, une vérification des antécédents peut être exigée avant qu'une offre ne soit faite. Cette partie fournit des détails relatifs aux documents de vérification des antécédents et aux étapes du processus de collecte.

Effectuer une vérification des antécédents en toute confiance

Une vérification des antécédents permet de déterminer si un candidat n'est pas qualifié pour un poste en raison d'un mauvais dossier de crédit, d'une condamnation pénale, d'une infraction au Code de la route ou d'une fausse déclaration concernant ses études ou son expérience professionnelle.

Il est essentiel de noter que la vérification des antécédents n'est pas obligatoire pour tous les postes – et même si une vérification des antécédents donne des résultats négatifs, les employeurs ne peuvent pas retirer ou refuser une offre sans établir un lien suffisant entre les facteurs de risque et le poste à pourvoir.



Documents essentiels à recueillir au Canada

Les documents que les entreprises exigent des candidats peuvent faire l'objet de restrictions dues à la protection de la vie privée, selon la province ou le territoire. Toutefois, voici les documents les plus couramment vérifiés dans le cadre d'une vérification des antécédents :

- ☐ Vérification du casier judiciaire;
 - Vérification du casier judiciaire au Canada
 - Vérifications du casier judiciaire fédéral, du comté et/ou de la province
 - Vérification du casier judiciaire international (peut prendre jusqu'à six semaines selon le pays)
- ☐ Preuve de vaccination
- ☐ Vérification des dates d'emploi
- ☐ Vérification du dossier de crédit
- ☐ Permis de travailleur étranger
- ☐ Vérification de la formation (grades, diplômes et/ou agrément)
- ☐ Formulaires bancaires (dépôt direct, chèque annulé, vérification du TEF)
- ☐ Preuve de l'identité (NAS, permis de conduire, passeport, Nexus)



Documents supplémentaires à recueillir pour les missions de travailleurs contractuels :

- ☐ Formulaires d'enregistrement de l'entreprise
- ☐ Numéros d'enregistrement des taxes fédérales et provinciales/territoriales
- ☐ Confirmation de la police d'assurance (erreurs et omissions, sécurité au travail, dommages corporels, responsabilité civile).



Documents essentiels à recueillir aux États-Unis

- ☐ Vérification du casier judiciaire
 - Vérification du casier judiciaire aux États-Unis
 - Vérification du casier judiciaire du comté, de l'État et/ou au fédéral des États-Unis
 - Vérification du casier judiciaire international (peut prendre jusqu'à six semaines selon le pays)
- ☐ Preuve de vaccination (si le client l'exige)
- ☐ Vérification des dates d'emploi (si le client l'exige)
- ☐ Vérification du dossier crédit (si le client l'exige)
- ☐ Permis de travailleur étranger
- ☐ Vérification de la formation (grades, diplômes et/ou agréments) (si le client l'exige)
- ☐ Formulaires bancaires (dépôt direct, chèque annulé, vérification du TEF)
- ☐ Preuve d'identité (formulaires d'identité acceptables I-9)
- ☐ Certaines entreprises exigent des tests de dépistage de drogues pour garantir la sécurité en milieu de travail et éviter toute responsabilité.



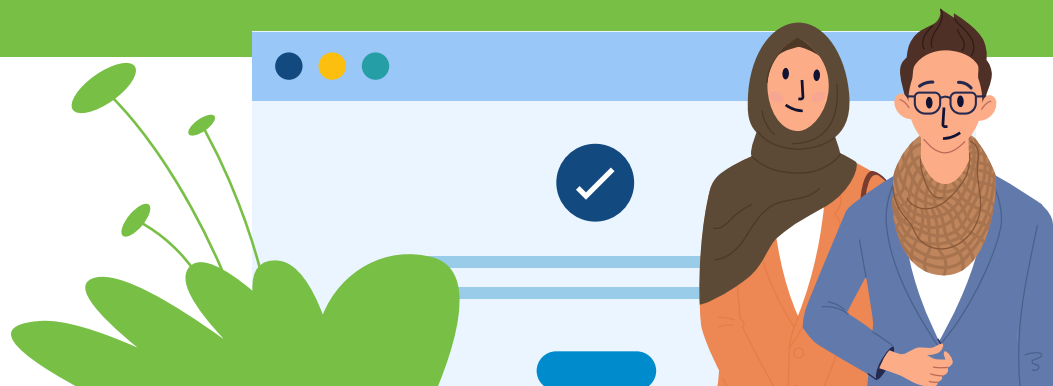
Documents supplémentaires à recueillir pour les missions de travailleurs contractuels :

- ☐ Statuts constitutifs
- ☐ Preuve d'enregistrement de l'entreprise valide
- ☐ Formulaire W-9 dûment rempli
- ☐ Certificat d'assurance
 - Exigences d'assurance
 - Garantie de trois millions de dollars
- ☐ Preuve d'identité (formulaires d'identité acceptables I-9)

Liste de contrôle pour la vérification des antécédents

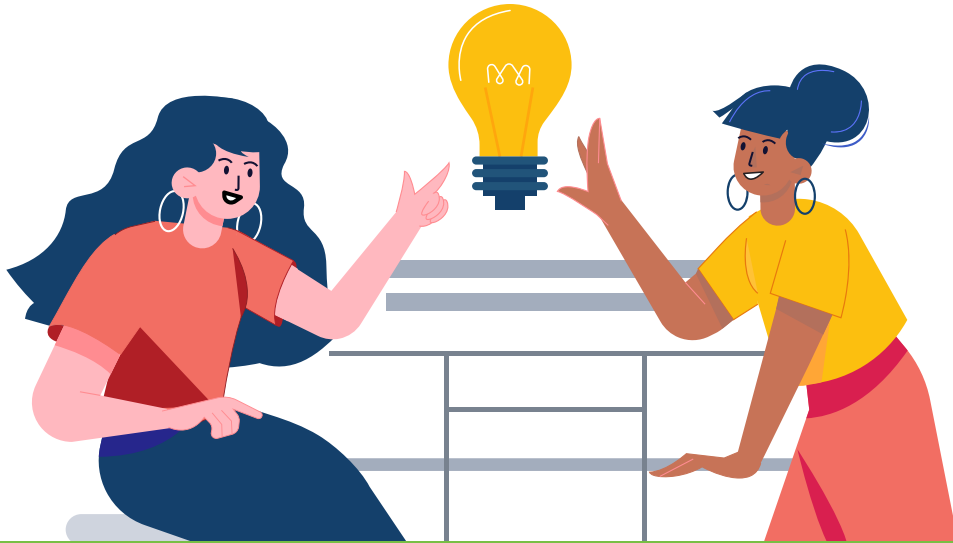
En général, le processus de vérification des antécédents suit les étapes suivantes :

- ☐ Recevoir la notification d'un nouveau candidat en phase finale.
- ☐ Ouvrir un bon de travail pour un nouveau dossier dans l'outil de gestion du projet de l'entreprise.
- ☐ Envoyer un courriel au candidat pour confirmer les détails de l'affectation, par exemple, poste permanent ou occasionnel, date d'entrée en fonction (date de cessation, s'il s'agit d'un mandat occasionnel), taux de rémunération/salaire.
- ☐ Faire un appel téléphonique au candidat pour discuter des détails de l'affectation et expliquer le processus de vérification des antécédents.
- ☐ Envoyer un courriel au candidat ou une demande au moyen de l'outil technique de gestion de l'intégration pour demander les documents, les autorisations et les consentements nécessaires en vue de lancer la vérification des antécédents.
- ☐ Confirmer la conformité des documents et les enregistrer sur un autre lecteur, si c'est nécessaire pour assurer la redondance.
- ☐ Prévoir et réaliser une vidéoconférence avec le candidat pour confirmer son identité.
- ☐ Envoyer les formulaires de consentement aux organismes gouvernementaux (vérifications du casier judiciaire, permis de travail), aux agences de crédit, aux compagnies d'assurance, aux établissements d'enseignement et/ou aux anciens employeurs.
- ☐ Organiser toute exigence biométrique avec le candidat (certaines vérifications de casier judiciaire exigeraient la prise d'empreintes digitales).
- ☐ Informer le candidat et le responsable des embauches des progrès et des retards éventuels.
- ☐ Mettre à jour le système de gestion des effectifs au fur et à mesure que les vérifications sont terminées.
- ☐ Effectuer la révision finale de tous les documents, une fois reçus.
- ☐ Téléverser les documents dans le profil du candidat.
- ☐ Une fois toutes les vérifications effectuées, il est possible de passer à l'étape de l'offre, du contrat et de la négociation.



INTÉGRATION





Une intégration réussie plonge l'employé dans la vision, la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Elle démontre la proposition de valeur promise à l'employé lors de la phase d'embauche. Cette partie présente des listes de contrôle des documents d'intégration et des conseils afin d'offrir une expérience agréable aux candidats.

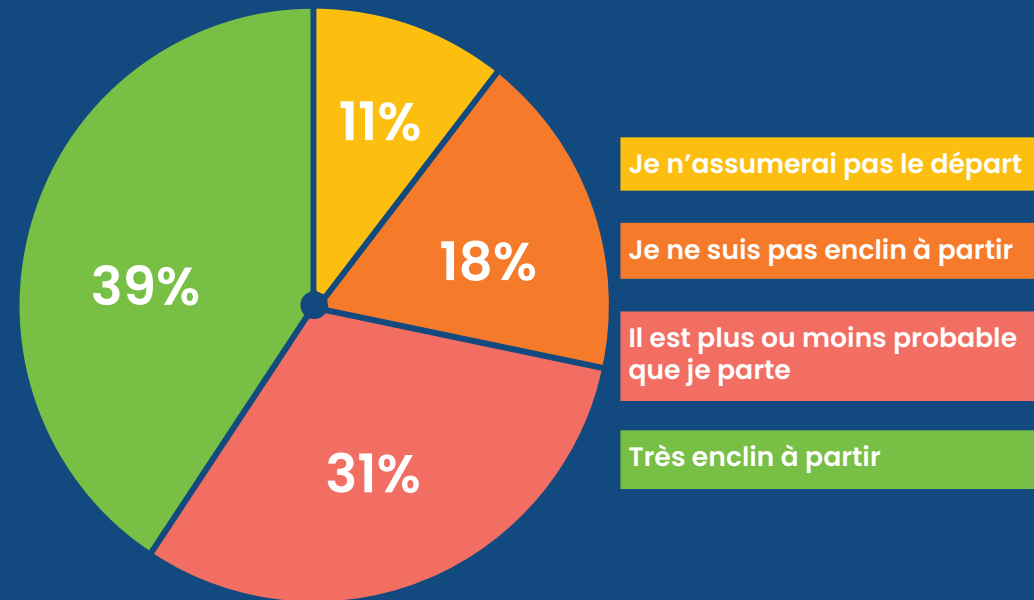
Comment créer une excellente expérience d'intégration

Étapes de la conception d'une expérience mémorable pour le candidat

Alors que le recrutement à distance, le télétravail et le travail nomade deviennent la norme dans le nouveau monde du travail, les entreprises doivent plus que jamais s'efforcer d'agir délibérément pour ce qui est de la culture organisationnelle et de l'expérience du candidat.

L'intégration va bien au-delà de l'administration.

À quel point seriez-vous susceptible de mettre fin à un mandat si votre expérience d'intégration en tant que candidat est négative?



Selon une étude de Procom, 81% des travailleurs du savoir déclarent ne pas vouloir commencer un mandat ou être très ou plutôt enclins à quitter un mandat en raison d'une mauvaise expérience d'intégration, il s'agit d'une erreur d'embauche coûteuse.

Le recrutement est coûteux et prend beaucoup de temps. Pour éviter de remplacer des employés nouvellement embauchés, les entreprises doivent donner la priorité à l'expérience du candidat, même – et surtout – une fois que le candidat entame son nouveau rôle.

Pour améliorer l'expérience du candidat tout au long du processus d'intégration, il faut :



Apprendre à connaître le candidat sur le plan personnel

Dans ce contexte virtuel, la plupart des nouveaux employés n'interagissent avec leurs équipes que par vidéoconférence pendant la phase de sélection. Créer des occasions pour que les candidats puissent rencontrer leurs collègues avant d'entrer en fonction afin d'établir un rapport et assurer une cohésion.



Adapter l'expérience au candidat, avant même qu'il n'entre en fonction

Veiller à ce que chaque nouveau travailleur reçoive son matériel préféré ainsi qu'un ensemble de soins personnalisés. Mettre en place une formation adaptée au style d'apprentissage préféré du candidat.



Faire en sorte que l'équipe d'intégration entre en contact avec le candidat au cours de sa première semaine.

L'intégration se déroule le plus souvent de manière virtuelle. Par conséquent, les candidats manquent souvent l'occasion informelle de poser des questions et d'obtenir les informations dont ils ont besoin auprès de l'équipe d'intégration.



Résoudre tout problème d'intégration dans les 24 heures, au maximum

Il est essentiel que les nouveaux travailleurs se sentent appréciés et bienvenus pendant l'intégration. La plupart des candidats seront à la fois stressés et enthousiasmés par leur rôle. En veillant à ce que tout problème soit résolu rapidement, vous leur permettrez de se sentir plus à l'aise.



Demander une rétroaction sur le processus d'intégration

L'intégration est le moment idéal pour les entreprises de mettre en avant leur PVE et de concrétiser les raisons convaincantes promises lors de l'embauche. Solliciter un retour d'information – et y donner suite – est un excellent moyen de mettre en avant ces valeurs.

Liste de contrôle des documents et de l'intégration



Comment mettre les points sur les « i » et les barres sur les « t » – ce qu'il faut mettre en place avant la date d'entrée en fonction

Une fois la sélection et la vérification des antécédents terminées, suivez ces étapes pour garantir que tous les documents requis sont disponibles :

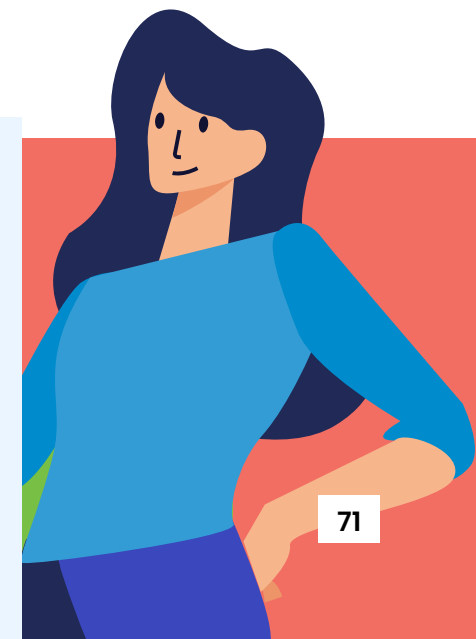
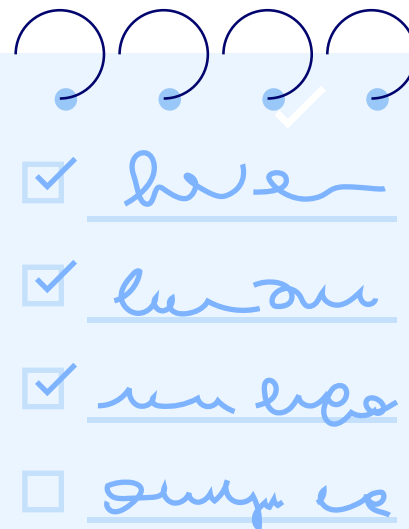
- ☐ Recevoir la notification d'un nouveau candidat à intégrer.
- ☐ Créer un nouveau profil dans l'outil de gestion du projet d'intégration (p. ex., Monday.com ou Asana)
- ☐ Vérifier si tous les documents requis sont téléversés.
- ☐ Communiquer avec le candidat pour lui faire part des détails de son travail, notamment sa date d'entrée en fonction (et de fin du mandat, le cas échéant), son taux de rémunération, les informations sur les personnes-ressources clés, et les manuels ou politiques de l'entreprise.
- ☐ Demander au candidat de vous fournir tout document encore en attente.
- ☐ Enregistrer tout document supplémentaire fourni.
- ☐ Planifier un appel pour présenter l'équipe d'intégration au candidat et confirmer le calendrier d'intégration.
- ☐ Demander du matériel au service des TI, configurer les permissions d'accès réseau, créer une adresse électronique d'entreprise et envoyer le matériel au candidat.
- ☐ S'assurer que tous les logiciels/outils sont téléchargés ou que les noms d'utilisateur/mots de passe sont fournis.
- ☐ Envoyer une annonce au sujet du candidat à l'ensemble de l'entreprise.
- ☐ Communiquer avec le responsable des embauches pour confirmer les besoins en souffrance.
- ☐ Demander au candidat s'il a des questions au sujet de l'intégration.
- ☐ Envoyer l'équipement au candidat avec un cadeau de bienvenue (le cas échéant).
- ☐ Entamer l'accueil et l'intégration.
- ☐ Recueillir les commentaires et donner suite aux questions en suspens.



Liste de contrôle des documents relatifs à l'intégration des talents traditionnels au Canada

Selon le rôle et l'entreprise, les documents suivants seraient nécessaires pour intégrer les employés traditionnels avant la date d'entrée en fonction :

- ☐ Détails sur le profil.
- ☐ Identité (NAS, permis de conduire, permis de travail).
- ☐ Contrat négocié.
- ☐ Curriculum vitae.
- ☐ Preuve de diplôme.
- ☐ Résultats de la vérification des antécédents.
- ☐ Coordonnées bancaires (p. ex., dépôt direct, TEF, chèque annulé).
- ☐ Preuve de vaccination.
- ☐ Entente de confidentialité.
- ☐ Code de conduite.
- ☐ Politique d'utilisation acceptable du matériel informatique.
- ☐ Reconnaissance de l'assistance technique.
- ☐ Attestation d'achèvement de la formation obligatoire.
- ☐ Tout document propre à l'entreprise.





Intégration des travailleurs contractuels au Canada

Liste de contrôle des documents d'intégration :

Pour ce qui est des employés temporaires (T4), les documents seront probablement les mêmes que pour les employés traditionnels. Pour ce qui est des travailleurs contractuels ayant le statut d'entrepreneur indépendant (société constituée en personne morale ou entreprise individuelle), d'autres documents seront nécessaires :

- ☐ Contrat de consultant.
- ☐ Coordonnées bancaires de l'entreprise.
- ☐ Détails de l'enregistrement de l'entreprise.
- ☐ Numéros de taxes (TPS/TVH).
- ☐ Conditions de l'entrepreneur.
- ☐ Tous les formulaires équivalents pour l'entreprise de l'entrepreneur, par exemple entente de confidentialité, code de conduite.
- ☐ L'entrepreneur constitué en société devra fournir ses statuts constitutifs.



Liste de contrôle des documents relatifs à l'intégration des talents traditionnels aux États-Unis

- ☐ Détails sur le profil.
- ☐ Preuve d'identité (formulaires d'identité acceptables I-9).
- ☐ Contrat négocié.
- ☐ Curriculum vitae. Preuve de diplôme (si le client l'exige).
- ☐ Résultats de la vérification des antécédents (si le client l'exige).
- ☐ Dépistage de drogues (si le client l'exige).
- ☐ Coordonnées bancaires (p. ex., dépôt direct, TEF, chèque annulé).
- ☐ Preuve de vaccination (si le client l'exige).
- ☐ Entente de confidentialité (si le client l'exige).
- ☐ Code de conduite.
- ☐ Politique d'utilisation acceptable du matériel informatique (si le client l'exige).
- ☐ Reconnaissance de l'assistance technique (si le client l'exige).
- ☐ Attestation d'achèvement de la formation obligatoire (si le client l'exige).
- ☐ Tout document propre à l'entreprise (si le client l'exige).



Intégration des travailleurs contractuels aux États-Unis

Pour ce qui est des employés temporaires (W2), les documents seront probablement les mêmes que pour les employés traditionnels. Pour ce qui est des travailleurs contractuels ayant le statut d'entrepreneur indépendant (S. A. R. L., S.E.N.C.R.L., société relevant du sous-chapitre S), d'autres documents seront nécessaires :

- ☐ Contrat de consultant.
- ☐ Coordonnées bancaires de l'entreprise.
- ☐ Détails de l'enregistrement de l'entreprise.
- ☐ Formulaire W-9 dûment rempli.
- ☐ Validation du numéro d'identification de l'employeur.
- ☐ Certificat d'assurance responsabilité.
- ☐ Documentation de l'État ou certificat de solvabilité.
- ☐ Tous les formulaires équivalents pour l'entreprise de l'entrepreneur, par exemple entente de confidentialité, code de conduite.
- ☐ Statuts de constitution avec le sceau de l'État.

*Remarque : pour ce qui est de l'entrepreneur indépendant 1099 ayant un numéro de sécurité sociale (SSN), il faudra procéder à une vérification approfondie de la conformité, qui comprendra les 20 questions de l'IRS, les clients des deux dernières années, le revenu cible du contrat, la structure de l'énoncé des travaux par étape, et un mécanisme d'évaluation de la conformité (réussite/échec).





MAINTIEN EN POSTE



Pour rester compétitives et atteindre leurs objectifs opérationnels, les entreprises ne peuvent pas se contenter d'attirer de nouveaux talents. Il est essentiel de maintenir en poste les travailleurs ainsi que d'améliorer et de réorienter leurs compétences, mais le maintien en poste doit dépasser les modèles d'emploi traditionnels et des employés à temps plein. Cette partie fournit un aperçu de la prolongation de contrat des travailleurs contractuels et des conseils pour maintenir en poste les employés traditionnels.

Quand les travailleurs contractuels s'attendent à des prolongations de contrat

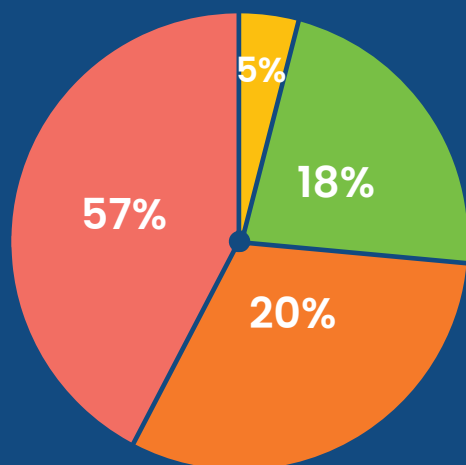


Agissez dès maintenant pour répondre aux attentes des travailleurs contractuels

57 % des travailleurs occasionnels s'attendent à ce que leurs entreprises entament le processus de prolongation du contrat 60 jours avant la date de fin du contrat.



Quand votre client actuel doit-il entamer le processus de prolongation du contrat?



Dans les 15 jours avant la date de fin du contrat

Dans les 30 jours avant la date de fin du contrat

Dans les 45 jours avant la date de fin du contrat

Dans les 60 jours avant la date de fin du contrat



Prolonger l'offre d'un travailleur contractuel dans les 60 jours avant la date de fin du contrat permet :

- ☐ De conserver l'accès au talent.
- ☐ De garantir l'achèvement du projet dans le respect des échéances et du budget.
- ☐ De sécuriser les compétences difficiles à trouver.
- ☐ De garder les connaissances techniques et des produits en interne.
- ☐ D'optimiser la satisfaction des travailleurs en répondant aux attentes.
- ☐ De ne pas avoir besoin de recourir à nouveau au marché et recommencer le processus d'embauche.
- ☐ De favoriser la flexibilité de la main-d'œuvre.
- ☐ De réaliser des économies.

Plus de **47 million de personnes** ont présenté leur démission en 2021 selon le ministère du Travail des États-Unis. Il s'agissait d'un mouvement surnommé « la Grande démission », mais de récentes études ont montré que la Grande démission est devenue le Grand remaniement. Cette partie fournit des conseils pour empêcher les talents actuels de quitter le navire.

La Grande démission est devenue le Grand remaniement

Une étude fondée sur des données tirées d'une analyse de 34 millions de travailleurs américains ayant quitté leur emploi révèle que leurs motivations étaient des problèmes généraux liés à la culture organisationnelle, à la prise de décision ou, aux priorités de la direction et à l'imprévisibilité des horaires des travailleurs.



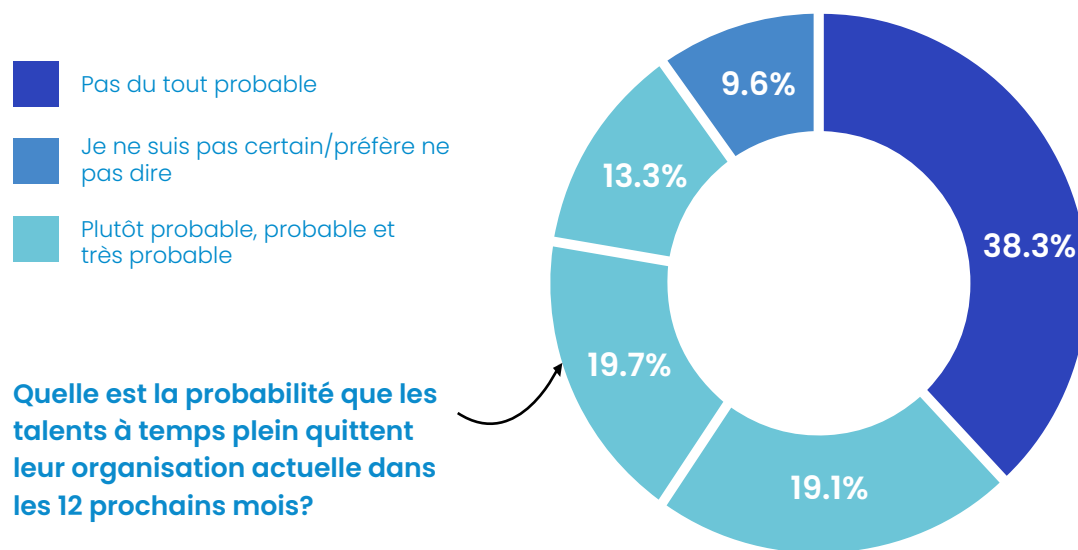
La satisfaction des talents garantit le maintien en poste. Il est donc crucial que les entreprises soient à l'écoute des priorités et des attentes des travailleurs, car les talents sont prêts à quitter.

Les données du rapport de 2021 « Voice of Talent » de Procom révèlent l'optimisme des talents quant à leur carrière, et qu'ils ont des options. Les entreprises doivent mettre l'accent sur la valorisation du meilleur milieu de travail possible pour les employés et offrir des parcours de croissance clairs afin d'assurer le maintien en poste et éviter de perdre des ressources cruciales.

Rapport « Voice of talent »

En ce qui concerne leur emploi actuel, 52 % des talents ont indiqué qu'il était « probable » ou « très probable » qu'ils cherchent à quitter leur poste actuel au cours des 12 prochains mois.

Le rapport de 2021 « Voice of Talent » de Procom révèle que l'épuisement professionnel lié à la pandémie, une faible progression de carrière et une réévaluation collective des éléments les plus importants démontre que 52% des répondants pourraient quitter leur poste actuel au cours de l'année prochaine.



Conseils pour maintenir les talents en poste

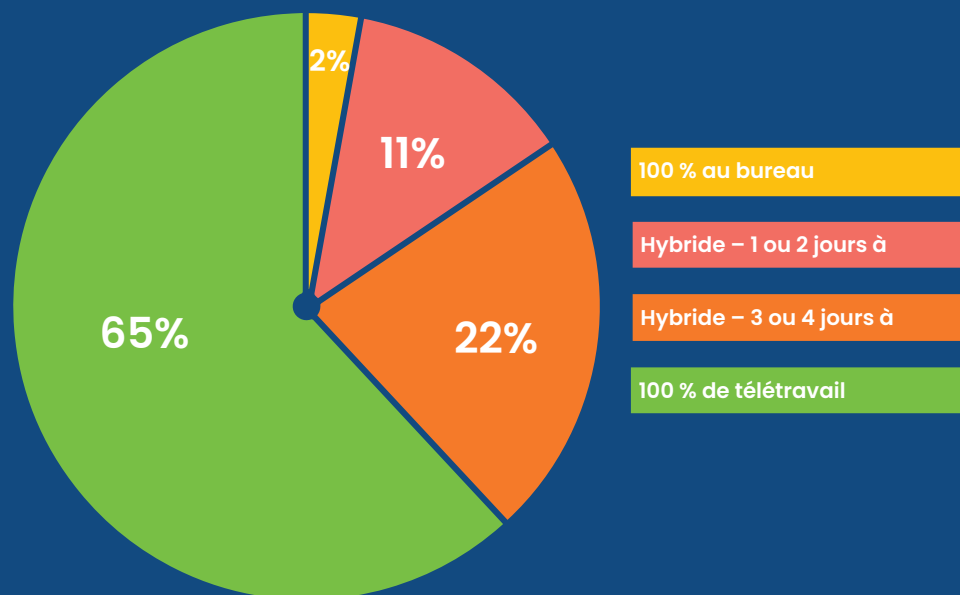


Adopter des modèles de travail souples

Les préférences des talents en matière de travail ont considérablement changé : moins de 2 % des répondants sont encore favorables à une semaine de travail de cinq jours sur place. Les entreprises doivent donc inclure des options de travail hybride et à distance afin de rester compétitives sur le marché de l'emploi.

Les entreprises qui adoptent une politique de travail sur place peuvent s'attendre à un exode des meilleurs talents vers d'autres entreprises qui leur permettent de choisir leur modèle de travail préféré.

Quel modèle de travail préférez-vous?



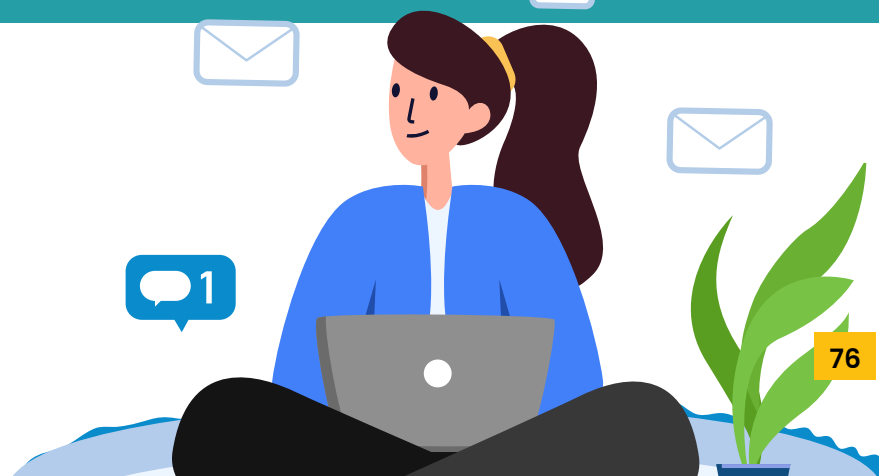
Envisagez des modalités de travail nomade

Le travail à distance a été redéfini et son rôle dans le maintien en poste du personnel a été repensé. Alors que le télétravail renvoyait autrefois au travail à domicile dans la même ville que l'employeur, le rapport « Voice of Talent » a révélé que 34 % des répondants s'attendent à ce qu'il soit synonyme de travail nomade.

Certes, la flexibilité du travail nomade engendre des considérations supplémentaires en matière de conformité, de fiscalité et de droit, mais cela devrait faire partie de la stratégie de maintien en poste de toute entreprise progressiste. Elle élargit considérablement l'empreinte géographique d'une entreprise en matière d'embauche et offre un avantage attrayant aux talents qui envisagent un déménagement majeur.



Attendez-vous à une querelle si vous pensez que les talents accepteront une baisse de salaire pour travailler depuis n'importe où. Environ 61 % des répondants dans le cadre du sondage « Voice of Talent » s'attendent à recevoir la même rémunération quel que soit leur lieu de travail.





Offrir des possibilités d'avancement

Les talents actuels ne sont pas seulement à la recherche d'un nouveau rôle – ils sont à la recherche d'un nouvel avenir. Selon une étude de la Harvard Business Review, 68 % de la main-d'œuvre mondiale souhaite se recycler et acquérir de nouvelles compétences dans le cadre de son travail.

Impulser cette modalité en :

- ☐ Mettre l'accent sur le développement professionnel et les programmes de remboursement des frais de scolarité.
- ☐ Inclure des références d'employés qui ont changé de service et de rôle.
- ☐ Proposer des programmes de mentorat.



Agir en amont pour assurer le maintien en poste

Les talents considèrent que la voix de l'employé est la raison la plus convaincante lorsqu'il s'agit d'évaluer une nouvelle possibilité d'emploi. Il est crucial d'agir en amont pour maintenir en poste le personnel afin de donner aux employés une voix authentique au sein de l'entreprise.



Écouter et être attentif aux commentaires

Organiser les sondages anonymes et volontaires afin de mesurer les niveaux de satisfaction des employés et comprendre les mesures à prendre pour les maintenir en poste.



Au cours de l'entretien, soyez prêt à donner au moins un exemple de mise en œuvre d'un nouveau processus, d'un nouveau programme ou d'une nouvelle politique qui a été créé à la suite des commentaires des employés.



Avancer la culture délibérément

C'est la transition vers un lieu de travail numérique qui l'a exposé avant tout : la culture analogique ne se traduit pas dans le monde numérique. Les entreprises ne peuvent pas se contenter de continuer les 5 à 7 et les soirées jeux de 2019 sur Zoom pour combler le besoin de contact humain des talents.

Pour garantir que la culture organisationnelle survit et prospère, soyez précis concernant :

- ☐ Ce qui fonctionne pour l'équipe
- ☐ Les normes qui doivent être mises en place
- ☐ La documentation des nouvelles normes



Donner la priorité au bien-être des talents

Les entreprises ne peuvent pas s'attendre à ce que leurs équipes prennent soin les unes des autres ainsi que de leurs clients si leurs dirigeants ne prennent pas soin d'elles. Examinez et évaluez les régimes de rémunération afin de garantir qu'ils offrent une gamme complète d'occasions de bien-être pour les talents. Voici quelques exemples :

- ☐ Modèles de travail souples
- ☐ Assurance des soins de santé mentale
- ☐ Prestations de soins et de garde d'enfants
- ☐ Programmes de santé et mieux-être des employés
- ☐ Programmes d'aide au remboursement des frais des études postsecondaires



Programmes d'amélioration et de réorientation des compétences

Dans une économie de spécialisation, notamment une économie alimentée par la technologie, la formation doit faire partie du maintien en poste. Les secteurs évoluent plus rapidement que la main-d'œuvre actuelle et son niveau de compétences. Si une personne talentueuse est introuvable, une autre possibilité logique consisterait à cultiver de nouvelles compétences en améliorant les compétences actuelles.

Une autre révolution conceptuelle en matière de main-d'œuvre gronde : le Grand épuisement professionnel. Cette tendance d'après la pandémie n'est pas liée à un secteur particulier. Ce sont les talents de tous les secteurs qui vivent une désillusion, ont du mal à se concentrer et fournissent des résultats irréguliers. Afin d'éviter que les employés traditionnels et les travailleurs contractuels ne soient victimes du grand épuisement professionnel, il est crucial d'agir en amont en matière de détection et de prévention. Cette partie vous permettra de comprendre ce qu'est l'épuisement professionnel, et vous donnera des conseils pour le cerner et le prévenir.

Au-delà de l'épuisement professionnel : comment aider les talents à s'épanouir

Les entreprises doivent être vigilants et proactifs dans la lutte contre l'épuisement professionnel, et ce, en se concentrant sur la forme émotionnelle.

Comme c'est le cas pour la forme physique, la forme émotionnelle relie les facteurs émotionnels au rendement en équilibrant les besoins humains essentiels avec la communauté, l'appartenance et la vocation. Les employés ressentent une bonne forme émotionnelle au travail lorsque leur employeur leur fournit les éléments nécessaires à leur travail, qu'il encourage leur sentiment d'utilité et d'appartenance, et qu'il leur offre des possibilités d'expression et de développement personnel. Les personnes en bonne santé émotionnelle ont tendance à se concentrer davantage, sont résilientes et efficaces, et peuvent réagir aux situations sans colère ou malaise extrême.

Pourtant, même les personnes aptes sur le plan émotionnel vivent le stress et sont susceptibles de s'épuiser lorsque leur charge de travail augmente ou que d'autres changements internes perturbent l'étendue de leur rôle professionnel. Il est essentiel que les employeurs tiennent compte de l'aptitude émotionnelle de leurs employés, qu'ils surveillent les signes d'épuisement, et qu'ils disposent d'une stratégie pour traiter la fatigue liée au travail.



Comment reconnaître les signes d'épuisement professionnel chez les employés

La reconnaissance et le renversement de l'épuisement professionnel reposent sur la prise de conscience, tant de soi que des autres.

Les gestionnaires peuvent constater des signes d'épuisement professionnel chez les travailleurs, notamment :

- ☐ Des difficultés de concentration
- ☐ Un rendement irrégulier
- ☐ Des changements de comportement avec les collègues.

Un employé qui est habituellement enclin à collaborer n'est-il soudainement plus disponible pour participer à des projets en dehors de son propre rôle? Avez-vous remarqué qu'un employé n'allume plus autant son appareil photo pendant les réunions? Des délais sont-ils soudainement dépassés? Des courriels restent-ils des jours sans réponse? Il s'agit peut-être de signes d'épuisement professionnel.

Il est essentiel de savoir que même les personnes en bonne santé émotionnelle peuvent s'épuiser si leur charge de travail est insoutenable, si leur niveau de stress est élevé ou si des changements internes perturbent leur travail.



Comment aider les talents à dépasser l'épuisement professionnel?

C'est une question de conciliation travail-vie personnelle

Certains travailleurs peuvent aborder l'épuisement professionnel de manière proactive avec leurs dirigeants, mais la stigmatisation qui l'entoure empêche souvent ces conversations importantes. Les dirigeants peuvent influencer considérablement sur l'épuisement professionnel en stimulant la forme émotionnelle par des changements culturels orientés vers l'action. Alors que le nouveau monde du travail continue de s'orienter vers le numérique, les entreprises doivent agir délibérément en matière de culture pour que les talents restent mobilisés et rechargés. Ces améliorations ont une incidence majeure sur la forme émotionnelle :

☐ Adapter le format des réunions

Au lieu de vous réunir autour d'une table de conférence (en toute sécurité), organisez de temps en temps des réunions à pied; pour ceux qui échangent avec leurs collègues à distance, consacrez une partie de ces réunions numériques à des sujets informels et sans rapport avec le travail.

☐ Encourager la prise de congés pour la santé mentale

Les travailleurs sont souvent réticents à demander des congés qui ne sont pas des vacances officielles; les gestionnaires devraient inciter les employés à prendre un jour de congé occasionnel pour eux seuls.

☐ Surveiller et ajuster les charges de travail

Le responsable des embauches doit, dès le départ, signaler les détails de la charge de travail, ainsi que les attentes en matière de rendement, tout en faisant preuve de souplesse afin de favoriser le maintien en poste. Il faut également garantir une répartition équitable de la charge de travail et modifier le flux de travail ou la dotation en personnel en conséquence.

☐ Promouvoir la conciliation travail-vie personnelle

Soyez transparent quant aux exigences et aux attentes professionnelles, et soyez clair sur l'importance de la forme émotionnelle; préconisez ou offrez l'accès à des activités de bien-être, ou soutenez ou intégrez des activités sociales dans votre culture organisationnelle.

☐ Solliciter des idées

Demander aux employés de vous faire part de leurs commentaires et écoutez-les. Cela nourrit la forme émotionnelle en favorisant l'appartenance, l'engagement et l'individualité, et soude les employés à l'image de marque.



Favoriser la forme émotionnelle dans le milieu de travail en :

- ☐ Fournissant aux travailleurs les nécessités et les outils liés à leur travail
- ☐ Nourrissant un sentiment de communauté et d'appartenance par la culture
- ☐ Offrant des possibilités d'avancement
- ☐ Encourageant les employés à s'exprimer

Ces conseils sont essentiels à la culture en milieu de travail. Bien que la culture soit difficile à définir, elle est essentielle au maintien en poste des employés ainsi qu'à la réussite à long terme de votre entreprise.



Chers clients, collègues et recruteurs,

L'embauche n'a jamais été à la fois si difficile et si gratifiante. Nous sommes aujourd'hui confrontés à un tourbillon de facteurs qui nous échappent, qu'il s'agisse de la dynamique d'après la pandémie, de la Grande démission, du Grand remaniement ou des changements radicaux dans les données démographiques et la diversité de la main-d'œuvre.

Tout cela a conduit à un changement fascinant dans l'engagement entre les employeurs et les talents. Les anciennes démarches et les hypothèses relatives aux souhaits des talents ne fonctionnent plus. Pour prospérer dans cette nouvelle conjoncture, nous devons nous montrer à la hauteur, et concevoir une nouvelle approche.

Dans ce Guide de recrutement repensé, nous avons rassemblé les leçons de haute lutte acquises par notre équipe de recruteurs professionnels grâce à des milliers de missions d'embauche et les avons distillées pour en faire des idées pratiques que vous pouvez utiliser dès aujourd'hui.

Il n'est pas du tout facile de se retrouver dans ce nouvel environnement, mais aider les gens à trouver et à créer un travail sensé est gratifiant. Il n'a jamais été aussi facile d'élaborer une offre convaincante pour les talents, de se démarquer de la concurrence, et d'attirer les meilleurs et les plus brillants vers votre entreprise et sa vocation. Si vous trouvez les informations fournies dans ce guide utiles, nous vous invitons à communiquer avec l'un de nos experts en recrutement afin d'entamer une conversation sur l'acquisition de talents et vos objectifs organisationnels.

Bien cordialement,
Kent McCrea
Chef de l'exploitation, Procom

Communiquer avec nous

