



Le Guide 2025 sur le recrutement



Introduction

Dans l'économie rapide et axée sur la technologie d'aujourd'hui, l'intelligence artificielle (IA) révolutionne le recrutement et la gestion des talents. Alors que l'IA continue de remodeler les secteurs, son incidence sur la dotation en personnel et le recrutement est indéniable. Les processus d'embauche traditionnels se transforment en modèles plus efficaces et axés sur les données. Pour que les organisations demeurent concurrentielles, il est crucial de repenser la manière dont elles attirent, embauchent et fidélisent les meilleurs talents.

Les avancées rapides de l'IA rendent le recrutement plus dynamique et axé sur les données. En automatisant les tâches répétitives telles que le recrutement des candidat·es, la sélection des CV et la programmation des entretiens, l'IA permet aux équipes des ressources humaines (RH) de se concentrer sur l'établissement de relations et la prise de décisions stratégiques. L'analyse prédictive propulsée par l'IA peut désormais prévoir le rendement des candidat·es et les taux de rétention avec une plus grande précision, ce qui permet aux organisations de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Les outils pilotés par l'IA accroissent aussi l'efficacité, améliorent l'expérience des candidat·es et transforment les stratégies de gestion de la main-d'œuvre. Au-delà de l'embauche, l'IA s'étend à l'intégration, à l'engagement des employé·es et à la fidélisation. Des innovations telles que les robots conversationnels, les plateformes d'intégration automatisées et les analyses de rendement en temps réel permettent aux équipes des RH d'accorder la priorité aux initiatives stratégiques tout en maintenant un processus de gestion des talents harmonieux.

Au cours des deux dernières années, notre équipe de recrutement professionnel a collecté des perspectives précieuses issues de milliers de mandats d'embauche. Nous avons condensé ces perspectives dans Le guide 2025 sur le recrutement, un guide complet, étape par étape, qui propose des stratégies pratiques pour recruter, présélectionner, sélectionner, intégrer et fidéliser les talents dans la main-d'œuvre moderne. S'appuyant sur les dernières tendances du marché, ce guide fournit aux responsables des RH des approches innovantes pour gérer les complexités du recrutement tout en tirant parti de technologies avancées telles que l'IA.

Pour que les entreprises réussissent à l'ère du travail hybride et flexible, il est essentiel de s'adapter aux innovations pilotées par l'IA. Ce guide sert de feuille de route aux organisations qui cherchent à exploiter le plein potentiel de l'IA, en créant des stratégies de recrutement plus intelligentes, plus inclusives et adaptées à l'avenir.

Comment utiliser ce guide sur le recrutement

Ce guide complet sur le recrutement est conçu pour couvrir tous les aspects essentiels du processus de recrutement. Bien qu'il puisse être lu du début à la fin, vous pouvez aussi le parcourir de manière efficace en suivant les conseils ci-après pour accéder aux sections qui vous intéressent le plus :

Table des matières : Votre principal outil de navigation. Trouvez les numéros de page de chaque section et cliquez sur n'importe quel titre pour accéder directement à cette partie du guide.



Barre de navigation rapide : Située en haut de chaque page, cette barre vous permet de vous rendre rapidement au commencement de n'importe quelle section.

Pages de titre des sections : Chaque section comprend un résumé de ses principales sous-sections. Cliquez sur l'une des sous-sections pour accéder directement à la page correspondante.



Retour à la table des matières : Chaque fois que vous voulez revenir en arrière, cliquez sur « Retour à la table des matières » en haut à droite de la barre de navigation rapide.

Ce guide peut être téléchargé ou consulté dans votre navigateur. Si vous décidez de le consulter en ligne, n'oubliez pas de mettre l'URL dans vos favoris pour pouvoir vous y référer ultérieurement.

Table des matières

1 AVANT D'ALLER SUR LE MARCHÉ : CE QU'IL FAUT SAVOIR

Stratégies de recrutement pour le nouveau monde du travail	6
Stratégie : RECRUTEMENT PROPULSÉ PAR L'IA	6
Stratégie : RECRUTEMENT FONDÉ SUR LES DONNÉES	7
Stratégie : MAIN-D'ŒUVRE À DISTANCE	11
Stratégie : RECRUTEMENT TENANT COMPTE DE LA CULTURE	14
Stratégie : PROPOSITION DE VALEUR À L'EMPLOYÉ·E (PVE)	16
Importance évolutive de la PVE dans le recrutement	17
Recrutement dans le monde du numérique d'abord	19
Équité, diversité, inclusion et accessibilité dans le recrutement	20
Participant·es au processus de recrutement et raisons de leur participation	21
Différence entre un·e employé·e traditionnel·le et un travailleur·e occasionnel·le	24
Obligations de l'employeur pour les différents types de travailleuses occasionnel·les	26
Processus décisionnel :Travailleuse occasionnel·le ou employé·e traditionnel·le	27

2 RECRUTEMENT

Engagement des talents passifs	29
Conseils pour établir des relations avec les candidat·es passif·ves	30
Principales stratégies pour trouver des candidat·es passif·ves	31
Approches du recrutement et de l'embauche des talents passifs	32
Questions de qualification	34
JDescriptions de poste et offres d'emploi	35
Rédaction d'offres d'emploi pour le nouveau monde du travail	36
Participant·es au processus des offres d'emploi	39
Modèles de recrutement à succès	40
Embauche d'employé·es traditionnel·les	41
Embauche de travailleuseuses occasionnel·les	42
Accélération du processus d'embauche	43
Entrevues vidéo	45
Principes d'une entrevue vidéo réussie	45
Signes avant-coureurs d'un·e candidat·e frauduleux·euse	46

3 PRÉSÉLECTION

Structures d’entrevue et questions qualifiantes	48
Formats les plus performants	49
Types de questions d’entrevue d’emploi	50
Rédaction de questions tenant compte de considérations supplémentaires	51
Reconnaissance et élimination des préjugés inconscients	52
Types courants de préjugés inconscients	53

4 SÉLECTION

Vérification des référence	56
Qualification des candidat-es avant les entrevues	58
Tactiques de négociation des contrats	62
Contre-offres	65

5 INTÉGRATION

Excellence de l’expérience des candidat-es	67
Documents d’intégration : Assurer un commencement harmonieux	69

6 MAINTIEN EN POSTE

Conditions de prolongation des contrats des travailleur-euses occasionnel·les	72
--	-----------

7 L’AVENIR DE L’ACQUISITION DE TALENTS

L’avenir de l’acquisition de talents : Perspectives propulsées par l’IA pour mieux s’orienter sur le marché du travail actuel	75
--	-----------

1 AVANT D'ALLER SUR LE MARCHÉ : CE QU'IL FAUT SAVOIR

Dans cette section :

Stratégies de recrutement pour le nouveau monde du travail



Équité diversité, inclusion, et accessibilité dans le recrutement



Participant·es au processus de recrutement et raisons de leur participation



Différence entre un·e employé·e traditionnel·le et un·e travailleur·euse occasionnel·le





Stratégies de recrutement pour le nouveau monde du travail

La pandémie a radicalement modifié le paysage de l'acquisition de talents, incitant les organisations du monde entier à repenser et à adapter leurs processus de recrutement pour demeurer concurrentielles dans la course aux talents. Alors que le monde du travail continue d'évoluer, les stratégies de recrutement doivent évoluer en même temps que lui. En raison de la dépendance croissante à l'égard de la technologie, de l'évolution des modèles de travail et des attentes des candidat-es, les stratégies de recrutement doivent mettre l'accent sur la flexibilité, l'inclusivité et l'innovation. Cette section présente les principales stratégies de recrutement et leurs avantages pour la création d'un programme centré sur les talents.

Stratégie : RECRUTEMENT PROPULSÉ PAR L'IA

Exploration de l'incidence de l'intelligence artificielle sur le recrutement

Dans le paysage concurrentiel actuel des talents, il est essentiel de tirer parti de l'IA pour garder une longueur d'avance. Le recrutement piloté par l'IA va au-delà de l'automatisation des tâches, car il utilise des algorithmes d'apprentissage machine pour analyser de vastes ensembles de données, optimiser les processus d'embauche et permettre une prise de décision éclairée.

En simplifiant et en améliorant chaque étape du cycle d'embauche, l'IA offre des avantages clés, notamment :

- ▶ Réduction des préjugés
- ▶ Amélioration de l'adéquation des candidat-es
- ▶ Accroissement de l'efficacité de la présélection
- ▶ Personnalisation de l'expérience des candidat-es
- ▶ Amélioration des compétences et de réduire les coûts, ce qui favorise un processus de recrutement plus équitable



L'IA donne aux équipes de recrutement un avantage concurrentiel, parce qu'elle affine les processus et permet de prendre des décisions plus intelligentes. Les cinq domaines clés sur lesquels l'IA a la plus grande incidence sont les suivants :

- 1. Efficacité du recrutement :** Les outils d'IA permettent de repérer rapidement les candidat-es compétent-es dans de vastes bassins de talents, en améliorant la précision et en réduisant le temps de recrutement.
- 2. Automatisation de la sélection :** Les plateformes pilotées par l'IA évaluent les profils des candidat-es, les classent en fonction de leurs compétences, de leurs qualifications et de leur expérience afin d'accélérer le processus de présélection.
- 3. Appariement des candidat-es :** Les algorithmes d'apprentissage machine améliorent l'harmonisation des postes en analysant les modèles afin d'obtenir de meilleures correspondances en fonction des qualifications et de l'adéquation culturelle.
- 4. Atténuation des préjugés :** L'IA réduit au minimum les préjugés inconscients en se concentrant uniquement sur ce qui suit :
- 5. Analyse prédictive :** L'IA permet de mieux comprendre les taux de réussite et de maintien en poste des candidat-es, ce qui permet de prendre des décisions d'embauche plus stratégiques.



STRATÉGIE: RECRUTEMENT FONDÉ SUR LES DONNÉES

Plongée dans la puissance du recrutement fondé sur les données

Dans un marché axé sur les candidat-es, se fonder sur les données est une nécessité concurrentielle. Les organisations doivent définir ce que signifie se fonder sur les données, déterminer les indicateurs clés et exploiter les perspectives afin d'optimiser les stratégies de recrutement. Le recrutement fondé sur les données utilise les statistiques collectées au cours des cycles d'embauche pour remédier aux inefficacités, aux préjugés et aux opportunités inexploitées, tout en réalisant des économies de temps et d'argent.

Avantages du recrutement fondé sur les données

Le recrutement fondé sur les données permet aux organisations de prendre des décisions d'embauche éclairées, parce qu'il permet :

- › De comprendre les tendances d'embauche et les comportements des candidat-es
- › De déterminer les canaux de recrutement les plus performants
- › D'optimiser les stratégies en temps réel
- › D'accroître l'efficacité et améliorer les résultats dans leur ensemble

Principales stratégies de recrutement fondé sur les données

Analyse prédictive

Analyser les données de recrutement antérieures pour prévoir les taux de réussite et de maintien en poste des candidat-es. Des mesures telles que le rendement au travail, les taux de roulement et les tendances d'embauche alimentent les modèles prédictifs, améliorant ainsi la qualité des embauches et le maintien en poste.

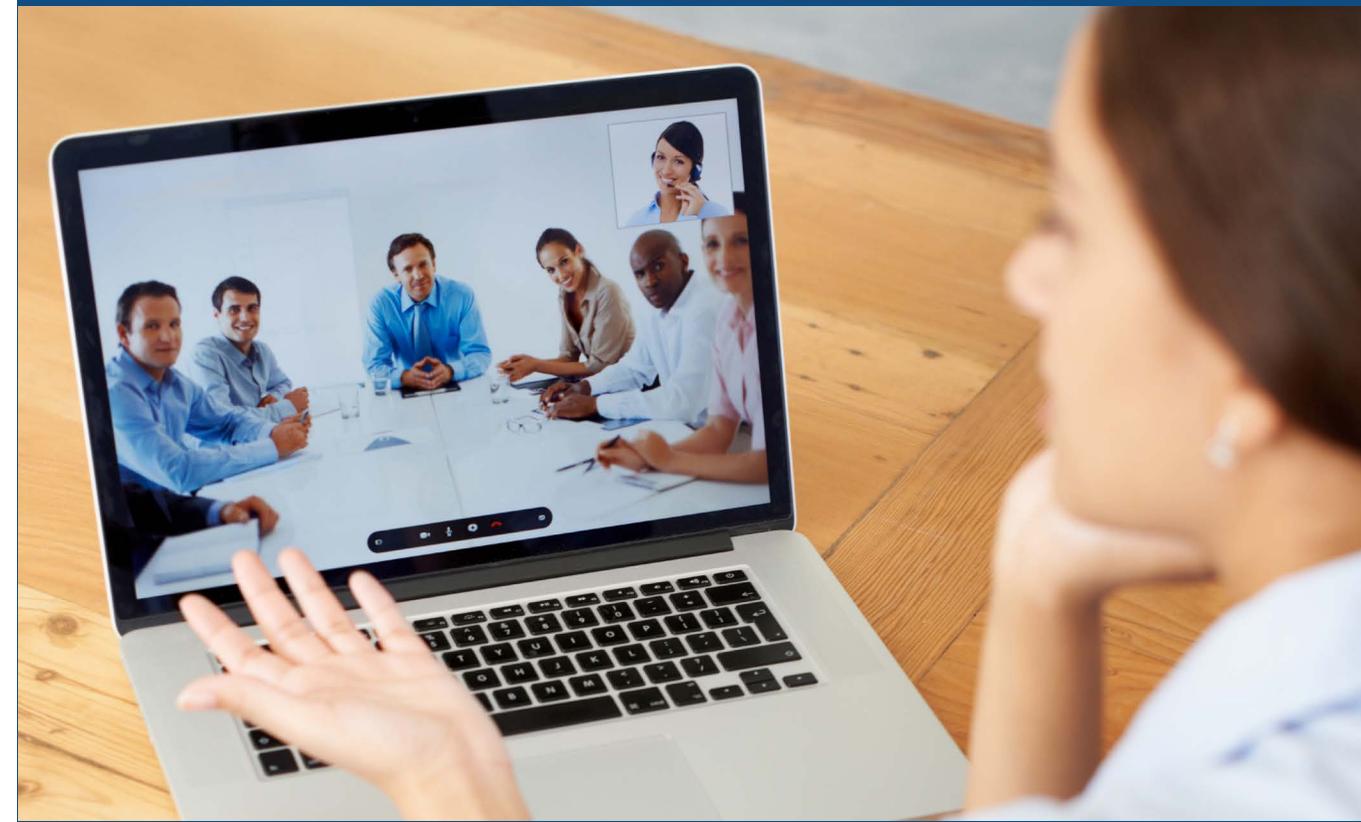
Analyse en temps réel

Surveiller le rendement des offres d'emploi, les résultats des entrevues et les évaluations des candidat-es en temps réel afin d'optimiser les tactiques de façon dynamique.

Analyse de l'expérience des candidat-es

Collecter et analyser la rétroaction des candidat-es et des recruteur-euses afin d'améliorer l'ensemble du processus d'embauche et d'assurer un parcours positif pour les candidat-es.

Les organisations qui tirent parti de stratégies fondées sur les données peuvent attribuer leurs ressources avec plus d'efficacité, simplifier les processus d'embauche et optimiser l'expérience des candidat-es, garantissant ainsi leur succès à long terme sur un marché des talents concurrentiel.





Indicateurs clés à mesurer

Le suivi des bons indicateurs permet aux entreprises d'optimiser leurs stratégies et leurs investissements dans l'acquisition de talents.

Les six principaux indicateurs à surveiller sont les suivants :



1. Coût

Les dépenses liées au recrutement sont importantes, mais les entreprises peuvent les réduire en surveillant ce qui suit :

- › **Rémunération** : Salaires, avantages et incitatifs offerts aux candidat-es.
- › **Coût d'acquisition** : Dépenses liées à la publicité, au recrutement et à la présélection des candidat-es.
- › **Coût de maintien en poste** : Investissements dans des initiatives de perfectionnement et de maintien en poste des employé-es.



2. Qualité

L'évaluation de la qualité du recrutement assure la réussite du programme. Pour ce faire, il convient d'évaluer trois catégories principales :

- › **Indicateurs des opérations**
- › **Services des fournisseurs**
- › **Services d'embauche**

Programme de ressources externes

Remarque : Cette section est utilisée pour évaluer les trois catégories de qualité dans la mesure où elles concernent les travailleur-euses occasionnel-les.

Indicateurs des opérations

La surveillance des processus de recrutement permet de déterminer les tendances et de repérer les goulots d'étranglement. Les indicateurs clés comprennent les suivants :

- › Descriptions de poste et taux de soumission
- › Nombre de candidat-es et taux d'acceptation
- › Les talents placés par rapport aux candidat-es rejeté-es
- › Le temps écoulé entre la requête et la dotation du poste
- › Les taux d'autoélimination et de conversion des candidat-es
- › Les taux de maintien en poste et les taux d'attrition des nouvelles embauches





Services des fournisseurs

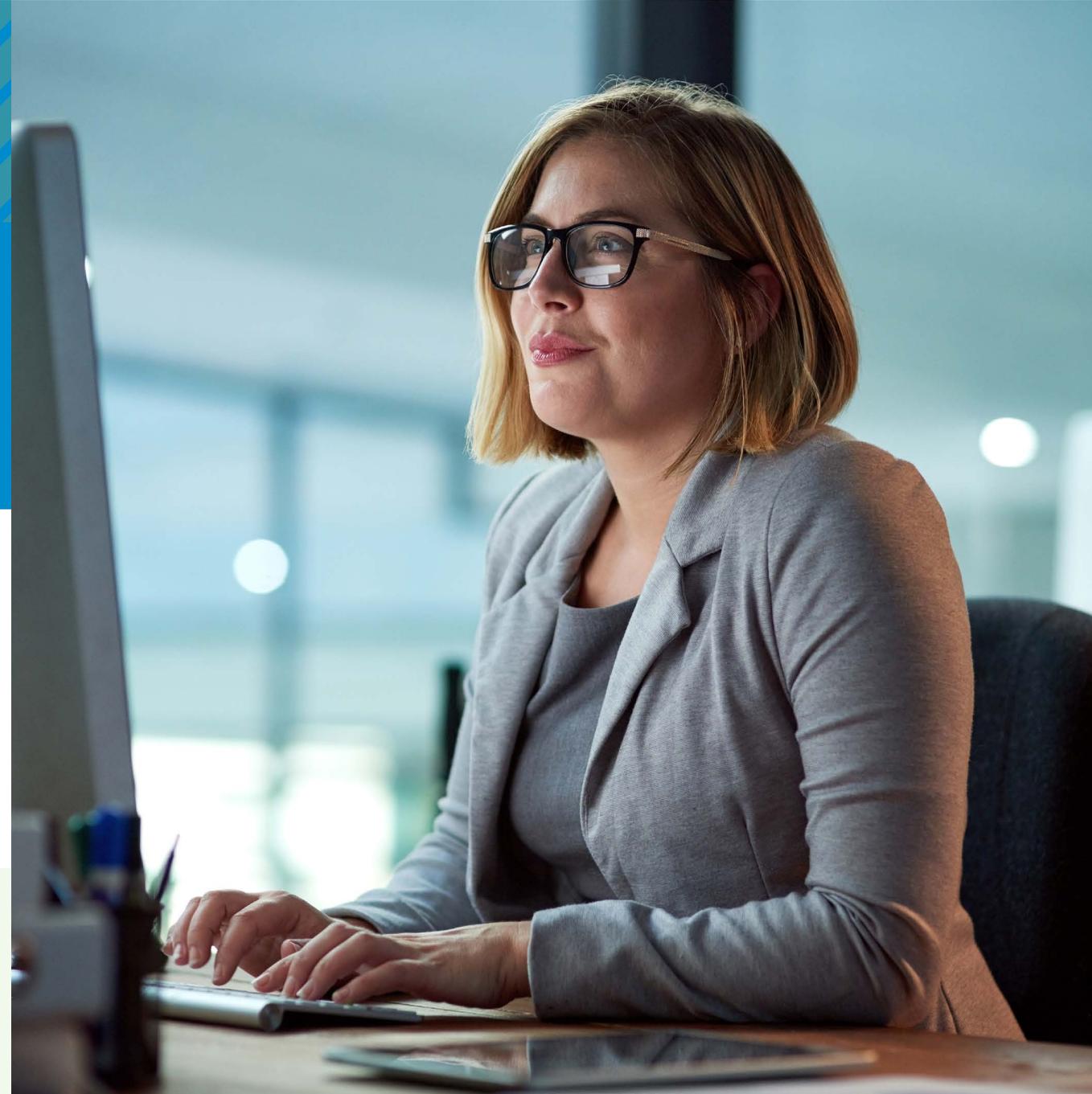
Les fournisseurs externes jouent un rôle important dans le recrutement. L'évaluation de leur rendement comprend le suivi de ce qui suit :

- les questions liées aux demandes et la réactivité;
- le délai avant la première soumission et le taux de placement;
- les ratios entre les CV et les emplois et entre les CV et les entrevues;
- les vérifications des antécédents et les taux de remplissage des documents;
- le respect de la grille de taux et les résultats des audits.

Services d'embauche

L'évaluation de la qualité de l'embauche comprend ce qui suit :

- les taux de satisfaction des gestionnaires;
- les prolongations de contrat et les fins de mandat précoces;
- les évaluations des travailleur-euses et les ratios de redéploiement;
- le respect des délais et du budget;
- la diversité et la rétroaction à 360 degrés.





3. Efficacité

Les mesures de l'efficacité évaluent la rapidité, la précision et le succès des efforts de recrutement. Les domaines à évaluer comprennent les suivants :

- **le délai de placement** : la rapidité avec laquelle les postes sont pourvus.
- **Temps de réponse** : la rapidité des approbations et des réponses aux soumissions.
- **Processus d'intégration et de départ** : l'efficacité des processus d'intégration et de départ des employé-es.
- **Évaluations des travailleur-euses** : la fréquence et la rapidité des évaluations du rendement.



4. Risque

L'atténuation des risques liés au recrutement, en particulier pour les ressources externes, permet d'assurer la conformité et d'éviter les sanctions. Les indicateurs clés comprennent les suivants :

- la mauvaise classification des travailleur-euses;
- la conformité législative et le risque de contrepartie;
- le respect du Code de conduite;
- les comportements criminels et les irrégularités financières;
- les problèmes de co-emploi.



5. Sondages de satisfaction

Les indicateurs de satisfaction évaluent l'expérience des parties prenantes, y compris :

- la satisfaction des gestionnaires d'embauche;
- la satisfaction des fournisseurs;
- la satisfaction des talents.





6. Délai d'embauche

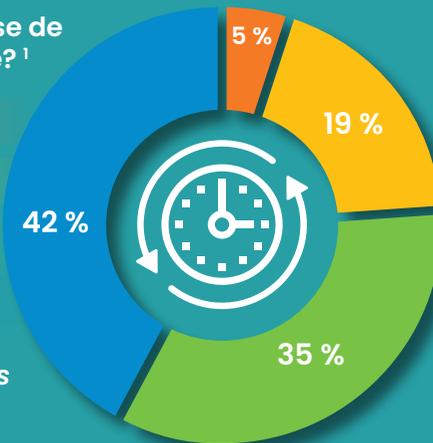
Le délai d'embauche permet d'évaluer la rapidité avec laquelle les postes sont pourvus, ce qui aide les organisations à demeurer concurrentielles.

Satisfaire ou dépasser ces attentes renforce la confiance et la satisfaction des candidat-es.

Les organisations qui tirent parti de stratégies fondées sur les données peuvent attribuer leurs ressources avec plus d'efficacité, simplifier les processus d'embauche et optimiser l'expérience des candidat-es, garantissant ainsi leur succès à long terme sur un marché des talents concurrentiel.

Combien de temps après votre première entrevue pensez-vous recevoir une réponse de l'organisation concernant l'étape suivante? ¹

1. Le jour même : 5 %
2. Dans les 24 heures : 19 %
3. Dans les 48 heures : 34 %
4. Dans la semaine : 42 %



Cinquante-neuf pour cent des candidat-es s'attendent à recevoir une réponse de la part d'une organisation dans les quatre heures qui suivent une première entrevue.

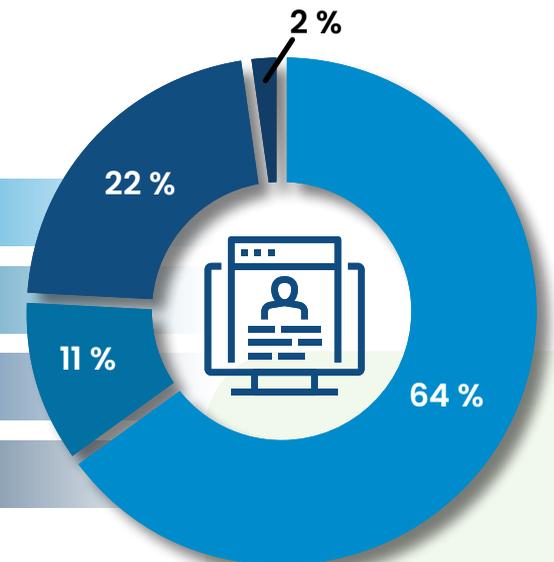
Stratégie : MAIN-D'ŒUVRE À DISTANCE

La transition vers le travail de bureau centralisé a pris des siècles, mais le passage au travail à distance et au travail depuis n'importe où s'est produit en quelques jours seulement. Que les entreprises le considèrent comme un défi ou une opportunité, il est clair que le travail à distance est enraciné.

Soixante-quatre pour cent des talents veulent travailler entièrement à distance.

Quel est votre modèle de travail préféré? ²

1. Travail entièrement à distance : 64 %
2. Travail en mode hybride – 1 ou 2 jours de travail à distance : 11 %
3. Travail en mode hybride – 3 ou 4 jours de travail à distance : 22 %
4. Travail entièrement au bureau : 2 %



Optimiser le bassin de talents

Pour attirer les meilleurs talents, les organisations doivent adopter la flexibilité dans leurs processus de recrutement. Cela signifie tirer parti des outils de collaboration virtuelle, des entrevues pilotées par l'IA et de la présélection asynchrone.



Stratégies essentielles de recrutement à distance

Outils de collaboration virtuelle

Les outils tels que **Zoom**, **Microsoft Teams** et **Slack** permettent d'évaluer les compétences des candidat-es à distance en matière de communication et de collaboration.

L'IA dans les entrevues à distance

Des plateformes telles que **HireVue** et **Spark Hire** donnent un aperçu de la capacité des candidat-es de travailler à distance en analysant leurs styles d'interaction, leur capacité de résoudre des problèmes et leurs compétences techniques.

Présélection asynchrone

La présélection asynchrone permet aux candidat-es de répondre aux entrevues à leur convenance, en tenant compte des différents fuseaux horaires.

Avantages du recrutement à distance :

- › accès à un plus grand bassin de talents à l'échelle mondiale;
- › programmation plus facile des entrevues;
- › diversité des perspectives sur le marché des talents;
- › maintien en poste des talents relocalisés;
- › augmentation de la productivité;
- › économies de coûts par rapport aux talents au bureau.



Comprendre la différence entre le travail à distance



Trente-quatre pour cent des travailleur-euses du savoir croient que le travail à distance signifie travailler de n'importe où dans le monde, et non pas seulement depuis le confort de leur domicile ou d'un bureau situé à proximité. ³

Bien que ces modèles diffèrent, les termes « travail à distance », « travail de n'importe où » et « travail à domicile » sont souvent utilisés de manière interchangeable. Deux raisons expliquent pourquoi il est impératif de comprendre cette distinction :

1 Communication claire : Lors du recrutement de talents, il est essentiel de communiquer clairement le modèle de travail à distance afin d'éviter les malentendus sur la manière dont le travail est effectué une fois le-la candidat-e intégré-e. Cette précision est cruciale pour le maintien en poste.

2 Incidences juridiques et fiscales : Des problèmes imprévus liés à l'impôt sur le travail, des problèmes de résidence et d'autres obstacles juridiques peuvent survenir lorsqu'un travailleur effectue son travail à partir d'un lieu différent de celui du bureau principal.



Travail à distance ou travail à domicile

Les travailleur-euses à distance et les travailleur-euses qui « travaillent à domicile » habitent généralement dans la même ville, la même province ou le même État, mais n'ont pas besoin de se rendre au bureau tous les jours.



Travail depuis n'importe où

Semblable au travail à distance, le travail depuis n'importe où permet aux employé-es de travailler depuis n'importe où dans le monde, indépendamment de l'emplacement des bureaux de l'entreprise. Bien que ce modèle soit attrayant pour les talents, il n'est pas forcément envisageable pour toutes les organisations en raison de considérations juridiques.

D'ici 2027, le travail à distance devrait représenter 30 % de la main-d'œuvre mondiale ⁴

Si les talents se déplacent vers un lieu moins coûteux dans le cadre d'un modèle de travail depuis n'importe où, la plupart d'entre eux s'attendent toujours à recevoir le même taux de rémunération, en dépit du changement du coût de la vie. Les données donnent à penser que les talents considèrent la rémunération comme le reflet du rendement et de la valeur, et non de la situation géographique.

Risques et avantages d'une main-d'œuvre à distance

Le fait de gérer une main-d'œuvre à distance comporte des risques inhérents, mais selon le modèle de travail, certaines considérations sont particulièrement à prendre en compte.



Principales considérations pour une main-d'œuvre à distance

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> › Prévention de la fraude › Réglementation en matière de cybersécurité à l'étranger › Responsabilités fiscales › Conformité au droit du travail | <p>Défis opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Démontrer la proposition de valeur de l'employeur et la culture de l'entreprise › Fournir le matériel et l'équipement |
|--|--|



Principales considérations à prendre en compte dans le cas du travail depuis n'importe où

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> › Problèmes de résidence › Responsabilités fiscales internationales › Réglementation en matière de cybersécurité à l'étranger › Prévention de la fraude | <p>Défis opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Connectivité, accessibilité et sécurité › Santé et sécurité › Contrôle des processus › Matériel et équipements |
|--|---|

Soixante-seize pour cent des travailleur-euses du savoir estiment qu'il est « important ou très important » que les employeurs fournissent du matériel et des équipements de meilleure qualité, et 75 % croient que de meilleures politiques de sécurité devraient être mises en place. ⁵

Les employeurs doivent trouver un équilibre entre la protection de leurs intérêts et la promotion d'un environnement de travail à distance de confiance et apprécié.



Principales considérations à prendre en compte dans le cas d'une main-d'œuvre en mode hybride

- › Problèmes de résidence
- › Responsabilités fiscales
- › Réglementation en matière de cybersécurité
- › Prévention de la fraude

Défis opérationnels :

- › Connectivité, accessibilité et sécurité
- › Conformité en matière de santé et sécurité
- › Contrôle des processus
- › Mise à disposition de matériel et d'équipement

Alors que les modèles de travail à distance et en mode hybride deviennent de plus en plus courants, il est crucial pour les organisations de demeurer stratégiques et transparentes dans leur communication avec les travailleuses à distance. Des processus d'intégration clairs, combinés à un accent mis sur l'engagement et l'expérience des talents, seront essentiels pour assurer la réussite dans l'environnement de main-d'œuvre à distance.



**Stratégie :
RECRUTEMENT TENANT COMPTE
DE LA CULTURE**

Tout commence par la mise en place d'une culture d'entreprise intentionnelle

À l'époque du travail au bureau, la culture occupait une place prépondérante. Les organisations qui offraient des avantages et des événements très prisés au bureau ont pu les intégrer dans leur ensemble d'avantages sociaux. Le passage au nouveau monde du travail l'a clairement démontré :



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

Les équipes continuent d'avoir besoin de liens pour favoriser l'engagement et la collaboration. Toutefois, les organisations ne peuvent pas compter sur le fait que ces liens se créent de manière organique. Les organisations qui réussissent dans le nouveau monde du travail doivent s'efforcer de créer, de documenter et de mettre en œuvre de nouvelles normes culturelles, en particulier en ce qui concerne l'intégration, l'encadrement, le mentorat et la communication.

Lors de la communication de la culture au cours du processus de recrutement, il est important d'être granulaire. Gardez à l'esprit ce qui suit :

Le style de gestion dans un modèle de travail à distance

- › les plateformes actuellement utilisées par l'organisation pour favoriser la communication, tant sur le plan professionnel que social;
- › le moment où les travailleuses sont censées être disponibles en ligne;
- › la fréquence des vérifications avec les membres de l'équipe et les gestionnaires;
- › la différence entre votre organisation et celles de vos concurrents.



Quelles sont les nouvelles « normes » de votre organisation?

- Quels types de personnes tendent à réussir dans le modèle de travail à distance de l'organisation?
- Quels sont les programmes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), de santé et de bien-être mis en place par l'organisation?
- Le travail depuis n'importe où est-il proposé en tant qu'option de travail à distance?

Le recrutement en tenant compte de la culture est devenu une priorité absolue pour les organisations. Une forte adéquation culturelle est cruciale pour la satisfaction et le maintien en poste des employé-es. L'IA et les perspectives fondées sur les données aident désormais les entreprises à évaluer l'adéquation culturelle de manière plus objective, ce qui permet de réduire le taux de roulement et d'améliorer la cohésion de l'équipe. De nouvelles stratégies d'harmonisation culturelle viennent remodeler le processus de recrutement :

Évaluations de l'adéquation culturelle

Les outils d'IA permettent d'analyser les données relatives au comportement et au rendement des employé-es afin de créer un profil des candidat-es les plus susceptibles de s'épanouir dans la culture de l'entreprise. Ces évaluations portent souvent sur les valeurs, le style de communication et les aptitudes à la collaboration du/de la candidat-e.

Diversité et inclusion (DI)

L'IA et les outils fondés sur les données aident les organisations à s'assurer que leur processus de recrutement est inclusif, car ils évaluent la façon dont des candidat-es aux parcours divers peuvent contribuer à une équipe diversifiée et à haut rendement.



Ne vous attendez pas à ce que la culture que votre organisation a mis des années à instaurer se transpose directement dans un environnement de travail à distance.

La culture du lieu de travail est complexe, car elle repose sur une combinaison de valeurs, de croyances, de « normes », d'objets et de technologies. Elle définit les comportements et les attitudes que les employeurs attendent de leurs travailleuse-s. Une culture solide permet aux talents de maintenir les liens et doit être considérée comme un élément clé du recrutement et du maintien en poste. Toutefois, la culture que votre organisation a mis des années à instaurer ne se transpose probablement pas directement dans un environnement de travail à distance.

Il ne suffit pas que les entreprises transforment des événements en personne en format numérique sans apporter de modifications ou sans communiquer clairement au sujet de la transition. Il faut plutôt réfléchir à l'objectif de l'initiative et faire preuve de créativité.

Favoriser l'engagement des talents par le biais de la culture commence dès le début.

Afin de présenter la culture aux talents de manière efficace au cours du processus de recrutement, il est essentiel d'avoir une marque employeur forte et de faire du marketing de recrutement un élément clé de votre stratégie globale de ressources humaines.

Présentez la culture dans vos offres d'emploi en :

- mettant en évidence ce qui rend votre organisation unique;
- soulignant ce qui rend votre organisation crédible;
- décrivant ce qui fait de votre organisation le meilleur endroit pour travailler;
- définissant les facteurs de différenciation concurrentielle;
- utilisant des vidéos et des liens vers les plateformes de médias sociaux.

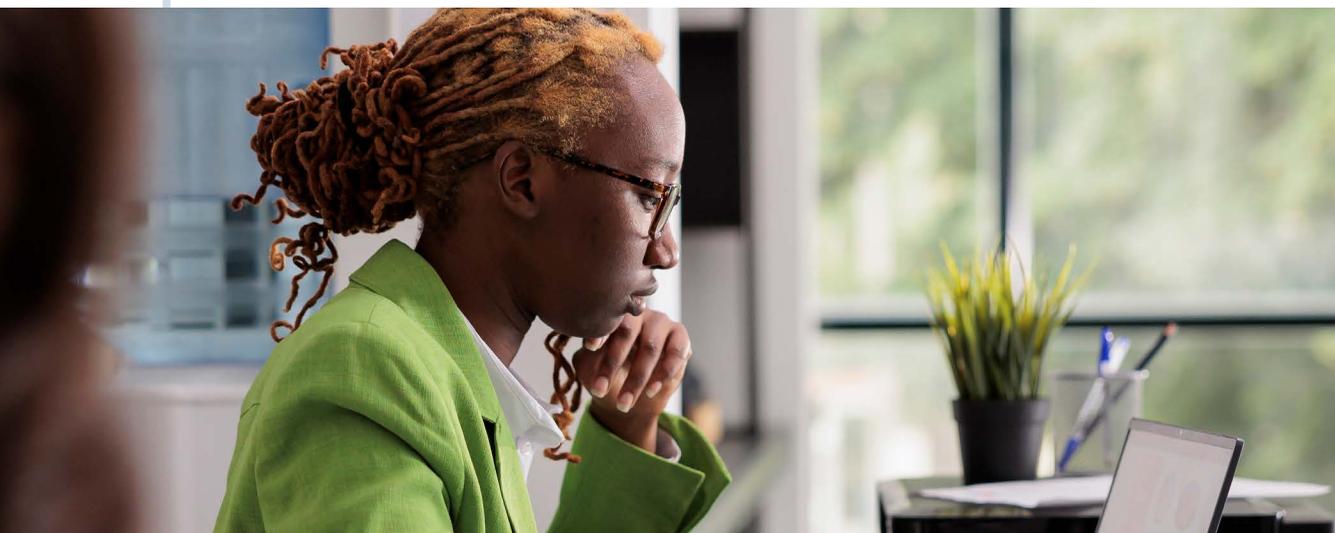


La culture dans le processus d'entrevue

Il est important que la discussion sur la culture avec les candidat-es soit menée de manière intentionnelle. Lors des entrevues avec les talents, les organisations doivent être claires en ce qui concerne les attentes des travailleur-euses et le style de gestion. Il est aussi important de préciser le niveau de connectivité que les travailleur-euses à distance doivent maintenir et la nature de ces connexions, comme des mises à jour quotidiennes du statut, des réunions hebdomadaires ou des clavardages périodiques.

Au cours de la phase d'entrevue, les gestionnaires d'embauche et les recruteur-euses doivent donner aux candidat-es l'occasion de s'entretenir avec des membres de l'organisation. Soyez prêt-e à répondre à des questions sur la manière dont la culture de l'organisation a été adaptée à un modèle de travail à distance. Ces réponses doivent comprendre des exemples précis de la façon dont la culture de l'organisation se manifeste, du moment où elle se manifeste, de la raison pour laquelle elle se manifeste et du lieu où elle se manifeste.

Pour une démonstration plus tangible de la culture de l'organisation, les gestionnaires d'embauche et les recruteur-euses devraient inviter des pairs éventuels à participer au processus d'entrevue.



Stratégie : PROPOSITION DE VALEUR À L'EMPLOYÉ·E (PVE)

Tirer parti de la proposition de valeur à l'employé·e

Alors que les organisations redéfinissent la culture d'entreprise, la proposition de valeur à l'employé·e (PVE) apparaît comme un élément essentiel de différenciation.

La PVE représente la marque d'une organisation pour les candidat-es potentiel·les. Elle résume les avantages de travailler dans cette entreprise et décrit ce à quoi les employé·es peuvent s'attendre en échange de leurs compétences. Elle illustre la manière dont les talents se sentiront, seront reconnus et feront l'expérience des valeurs de l'organisation.

Principales considérations à prendre en compte au moment d'élaborer une PVE

Flexibilité	Avancement professionnel	EDI
Heures de travail types	Promotion interne	Groupes de ressources pour les employé·es
Rémunération	Développement du leadership	Programmes de formation
Politiques sur les congés	Programmes de perfectionnement et de requalification	Engagements en matière de justice sociale
Initiatives en matière de santé et de sécurité	Remboursement des frais de scolarité	Efforts d'inclusion



Importance évolutive de la PVE dans le recrutement

Dans le marché du travail concurrentiel d'aujourd'hui, la PVE est devenue encore plus essentielle. Le recrutement moderne exige des entreprises qu'elles aillent au-delà du salaire et des avantages sociaux pour offrir une expérience holistique. La PVE joue désormais un rôle crucial dans ce qui suit :

1. *Attraction des meilleurs talents :*

Une PVE claire et authentique suscite l'intérêt des candidat-es, ce qui les incite à postuler.

2. *Maintien en poste des employé-es :*

La tenue des promesses de la PVE permet aux entreprises de fidéliser leurs employé-es et de réduire le taux de roulement.

3. *Renforcement de l'image de la marque employeur :*

Une PVE bien conçue contribue à consolider la réputation de l'organisation, ce qui en fait un lieu de travail plus attrayant.

4. *Soutien à la diversité et à l'inclusion :*

Des PVE sur mesure permettent de créer un environnement inclusif en tenant compte des divers besoins du personnel. les besoins des employé-es.

La PVE ne doit pas remplacer la culture d'entreprise, mais l'amplifier. Voyez votre entreprise comme le produit et la PVE comme son marketing.

« *Qu'est-ce que j'y gagne? »* »

Intégration d'une PVE dans votre processus de recrutement

1. Intégrer l'EVP tout au long du cycle de recrutement en donnant des raisons convaincantes

Les raisons convaincantes sont semblables aux avantages offerts par l'entreprise. Les employeurs doivent tirer parti des incitatifs pour promouvoir l'opportunité avec efficacité. Les offres d'emploi doivent mettre en évidence au moins trois raisons convaincantes pour attirer les candidat-es. Ces arguments de vente peuvent comprendre :

- › Perturbation
- › Objectif
- › Culture
- › Croissance organisationnelle
- › Voix
- › Équilibre travail-vie personnelle

D'autres renseignements sur l'intégration de raisons convaincantes dans les offres d'emploi peuvent être trouvés à la section Recrutement de ce guide.



2. Réutiliser la rétroaction interne pour se préparer à répondre aux questions relatives à la PVE pendant le processus d'entrevue

Il est essentiel que les gestionnaires d'embauche et les recruteur-euses soient prêt-es à répondre aux questions sur la PVE de l'organisation lors des entrevues. En intégrant des raisons convaincantes et une PVE solide, vous pouvez aider à convaincre le candidat de la valeur de l'organisation – pas seulement du poste.

Pour présenter avec efficacité une PVE solide aux futurs talents, les entreprises doivent déterminer les attentes et les besoins des employé-es actuel-les. Cela peut se faire par le biais de sondages ou de groupes de discussion. Songez à poser les questions suivantes à vos employé-es actuel-les :

- Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail ici?
- Vous sentez-vous suffisamment soutenu-e dans votre développement de carrière pour atteindre vos objectifs?
- Nos conditions d'emploi et notre régime d'avantages sociaux répondent-ils à vos besoins?
- Souhaiteriez-vous que des avantages supplémentaires soient offerts?
- Êtes-vous satisfait-e de votre poste actuel?

N'oubliez pas : Une entrevue est une conversation, pas un interrogatoire. Prévoyez des pauses pour que les candidat-es puissent réfléchir et poser des questions.



- Rôle de l'IA dans l'amélioration de la PVE

L'IA transforme la façon dont les PVE sont créées et communiquées, car elle permet la personnalisation et la prise de décision fondée sur les données. Des outils tels que l'analyse des sentiments et la modélisation prédictive permettent de déterminer les préférences des employés et d'adapter les éléments de la PVE pour répondre aux besoins des personnes et des groupes. Les plateformes d'IA telles que Peakon et Qualtrics permettent aux organisations de collecter en temps réel la rétroaction sur l'efficacité des PVE, ce qui favorise les améliorations continues.

3. Intégration de la PVE dans l'offre

Dans le nouveau monde du travail, les entreprises ne peuvent plus reporter la discussion sur la rémunération à la troisième entrevue. Il est important de fournir des renseignements détaillés sur le programme de rémunération globale dans l'offre d'emploi et de poursuivre la discussion à chaque étape.





Recrutement dans le monde du numérique d'abord

Le monde du numérique d'abord a considérablement changé la façon dont les talents veulent travailler, ce qui fait évoluer les tactiques de recrutement. Voici un aperçu de la façon dont la technologie, en particulier le recrutement mobile, les outils de médias sociaux et l'IA, remodèle le processus de recrutement :



Recrutement mobile

La conception de l'interface utilisateur et de l'expérience utilisateur est cruciale, mais la conception réactive pour le recrutement mobile est essentielle. L'optimisation des descriptions de poste pour le recrutement mobile comprend ce qui suit :

- des mises en page simples et visuellement stimulantes;
- une rédaction attrayante et axée sur les avantages;
- l'utilisation d'en-têtes, d'espaces blancs et de polices en gras pour améliorer la lisibilité et la portée.



Messagerie mobile – une option rejetée par de nombreuses personnes

Malgré l'essor des médias sociaux et des applications de messagerie, 94 % des candidat-es ne veulent pas être contacté-es par message texte au sujet d'offres d'emploi. Bien que les messages texte et les messages électroniques soient plus rapides, ils doivent être réservés aux candidat-es qui ont déjà établi une relation avec le-la recruteur-euse.



Recrutement par vidéo

Des outils tels que Zoom, HireVue et VidCruiter simplifient le processus d'entrevue, en offrant des cycles plus rapides et plus souples. Les évaluations vidéo permettent aussi de révéler la personnalité des candidat-es, ce qui donne une meilleure idée des personnes susceptibles d'être recrutées.



Robots conversationnels pour la mobilisation

Les robots conversationnels pilotés par l'IA, comme Mya et Olivia, permettent de mobiliser les candidat-es dès l'étape de la candidature, en répondant à leurs questions et en les guidant tout au long du processus d'embauche. Ces outils réduisent les taux d'abandon et améliorent l'expérience globale des candidat-es.



Salons et webinaires d'emploi numériques

Les salons et webinaires d'emploi numériques offrent la possibilité d'atteindre un bassin de talents mondial, en supprimant les contraintes géographiques des événements d'embauche traditionnels.

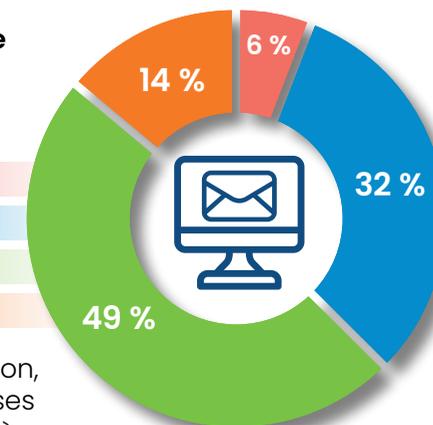
Comment préférez-vous être contacté-e par un-e recruteur-euse pour de nouvelles offres d'emploi correspondant à vos compétences et à votre expérience? ⁶

1. Message texte : 6 %

2. LinkedIn : 32 %

3. Courriel : 49 %

4. Appel téléphonique : 14 %



Malgré l'essor d'autres méthodes de communication, le courriel reste le premier choix des chercheur-euses d'emploi, ce qui prouve qu'il n'est pas encore tout à fait « mort ».

Recrutement et IA



Bien que les technologies d'IA analytique et sémantique se soient considérablement développées, elles ne parviennent toujours pas à prendre en compte le caractère unique des profils des candidat-es. C'est pourquoi la supervision humaine demeure cruciale. Toutefois, les outils d'IA accroissent l'efficacité, rendant le processus de recrutement global plus rapide et plus simple.

Principale leçon tirée : Les outils d'IA sont efficaces, mais la participation humaine demeure nécessaire pour un recrutement véritablement efficace.



Équité, diversité et inclusion, et accessibilité dans le recrutement

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) doivent être au cœur des préoccupations des organisations à chaque étape du processus de recrutement et tout au long du cycle de vie des employé-es. Cette section présente des stratégies pour introduire un cadre d'EDI dans votre programme de recrutement.

Pour prendre des engagements en matière d'EDI et y donner suite, les organisations doivent sélectionner, suivre et améliorer les indicateurs de l'EDI. La première étape consiste à comprendre l'état actuel de la diversité au sein de l'organisation et à élaborer des stratégies pour mobiliser des groupes précis.

Stratégies d'amélioration de l'EDI

Outils de diversité pilotés par l'IA :

Des outils comme Textio et HireVue éliminent les préjugés dans les descriptions de poste et les évaluations des candidat-es en cherchant les préjugés sexistes, âgistes ou racistes. Ils recommandent des changements pour assurer l'inclusivité.

Recrutement à l'aveugle :

Le retrait des renseignements permettant d'identifier les candidat-es, tels que le nom, le sexe et l'âge, permet aux recruteur-euses de se concentrer uniquement sur les compétences et l'expérience de ces derniers.

Plateformes de recrutement axées sur la diversité :

Des plateformes telles que Fairygodboss et PowerToFly mettent les entreprises en relation avec des bassins de talents diversifiés, ce qui favorise l'inclusivité.

Sondages volontaires et anonymes :

Réaliser des sondages pour collecter des données et mieux comprendre le paysage de la diversité de l'organisation et les besoins des employé-es.

Recruter en tenant compte de l'EDI L'EDI n'est plus une préférence, c'est une exigence.

Un nombre important de chercheur-euses d'emploi s'intéressent à l'état de l'EDI dans les organisations. Selon l'enquête de Glassdoor sur la diversité et l'inclusion en milieu de travail :



76 % des employé-es et des chercheur-euses d'emploi considèrent la diversité de la main-d'œuvre comme un facteur important lorsqu'ils évaluent les offres d'emploi.⁷

Pour donner suite aux engagements en matière d'EDI, les entreprises doivent sélectionner, suivre et améliorer les indicateurs de l'EDI. Cependant, il peut être difficile de savoir par où commencer. La première étape consiste à comprendre le niveau actuel de diversité au sein de votre organisation, puis à élaborer des stratégies visant à mobiliser des groupes précis.

Songer à des sondages volontaires et anonymes

Pour collecter des données, les organisations peuvent sonder leurs employé-es afin de comprendre l'état actuel de la diversité. Gartner Research propose de se concentrer sur sept facteurs clés :

1. Traitement équitable : les travailleur-euses sont reconnues et récompensé-es.
2. Intégration des différences : les opinions différentes sont valorisées et respectées.
3. Prise de décision : les idées et les suggestions sont prises en compte de manière équitable.
4. Sécurité psychologique : les travailleur-euses se sentent libres d'exprimer leurs véritables sentiments.
5. Confiance : l'organisation communique ouvertement et honnêtement avec les employé-es.
6. Appartenance : les travailleur-euses se sentent apprécié-es au sein de l'organisation.
7. Diversité : les cadres sont représentatif-ves de la diversité de la main-d'œuvre.

Selon les réglementations locales, les organisations peuvent aussi mener des sondages volontaires et anonymes auprès des candidat-es aux offres d'emploi. Cela permet de savoir si les objectifs d'EDI dans le processus d'embauche sont atteints.



Veiller à ce que les engagements en matière d'EDI soient accessibles sur demande

Les chercheur·euses d'emploi et les candidat·es doivent avoir accès aux perspectives, aux tendances et aux données de l'organisation en matière d'EDI. Le manque d'accès à ces renseignements pourrait entraîner la perte de talents diversifiés et de qualité. Il est essentiel d'assurer une solide expérience candidat·e, mais aussi d'évaluer les candidat·es de manière égale et efficace tout au long du processus de recrutement.

Intégrer l'EDI dans l'ensemble du processus de recrutement

En notre qualité de membre du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, nous recommandons aux organisations consciencieuses d'accorder la priorité à l'EDI et d'en faire la démonstration à chaque étape du cycle de recrutement :

- ▶ **Utiliser un panel d'embauche diversifié :** Dans la mesure du possible, inclure des représentant·es issu·es de différents milieux.
- ▶ **Faire preuve de transparence :** Donnez autant de détails que possible sur chaque étape du processus et renseignez-vous sur les accommodements possibles avant chaque étape.
- ▶ **Faire preuve de structuration :** Établissez des indicateurs objectifs pour l'évaluation des candidat·es, en évitant de vous fier à votre intuition, qui peut être source de partialité.
- ▶ **Débriefer en toute neutralité :** Examinez les critères de la description de poste avant de discuter des impressions laissées lors de l'entrevue, et ce, afin d'assurer la neutralité.
- ▶ **Communiquer ouvertement :** Intégrez les politiques d'EDI dans les descriptions de poste, incluez des membres du comité d'EDI dans les entrevues et utilisez des questions harmonisées avec les valeurs de l'organisation.
- ▶ **Gérer à l'aide de données :** Surveillez le processus d'entrevue. Si des candidat·es issu·es de différents milieux se désintéressent de l'entreprise, étudiez-en les raisons.
- ▶ **Formation à la conscience impartiale :** Formez les recruteur·euses et les gestionnaires d'embauche à la réduction au minimum des préjugés.

Importance de l'DEI

Les organisations dont les équipes sont plus diversifiées font état d'une augmentation de 19 % des revenus tirés de l'innovation. Veiller à ce que les engagements en matière d'DEI soient accessibles aux chercheur·euses d'emploi permet d'attirer et de maintenir en poste les meilleurs talents tout en favorisant un environnement de travail inclusif. ⁸



Participant·es au processus de recrutement et raisons de leur participation

Rechercher, embaucher et maintenir en poste des talents constitue un élément essentiel de la réussite d'une organisation. Cette section précise qui doit participer au recrutement des employé·es traditionnel·les et des travailleur·euses occasionnel·les, en mettant l'accent sur l'utilisation de l'IA pour améliorer le processus. La participation des parties prenantes concernées assure une meilleure harmonisation entre les décisions d'embauche et les objectifs de l'organisation.

Il faut tout un village (et l'IA) pour trouver la bonne adéquation

Qu'il s'agisse d'embaucher des employé·es traditionnel·les ou des travailleur·euses occasionnel·les, la participation des membres de l'équipe concernés et l'exploitation d'outils pilotés par l'IA permettront d'améliorer la prise de décision et d'accroître l'efficacité.

En règle générale, le Service des ressources humaines gère le recrutement des employé·es traditionnel·les, tandis que le Service de l'approvisionnement s'occupe du recrutement des travailleur·euses occasionnel·les. Cependant, grâce aux outils pilotés par l'IA, ces services peuvent travailler de manière plus efficace, tout en acquérant des perspectives précieuses grâce à des décisions fondées sur des données.



72 % des employé·es sont plus susceptibles de recommander des candidat·es issu·es de leur propre réseau. ⁹



Pour parvenir à une gestion totale des talents, dans le cadre de laquelle chaque service dispose d'une visibilité totale sur les processus de recrutement et la gestion de la main-d'œuvre, les acteurs suivants doivent y participer :

Travailleur·euse occasionnel·le :

Gestionnaire d'embauche

- › Définit les descriptions de poste et évalue l'expertise technique.
- › Utilise des outils pilotés par l'IA pour repérer plus rapidement les profils de candidat·es idéaux·ales.
- › Détermine les raisons convaincantes pour attirer les candidat·es.

Cadre supérieur·e

- › Prend les décisions définitives pour les postes ou les projets de haut niveau.
- › Participe à la stratégie de recrutement, améliorée par les perspectives de l'IA pour une meilleure adéquation des candidat·es.

Membres de l'équipe latérale

- › S'assurent que les fonctions des postes sont décrites avec précision.
- › Fournissent des témoignages pour la PVE.

Marketing

- › Gère l'image de la marque employeur et co-conçoit des stratégies de communication pour les opportunités de recrutement.

Comité de l'EDI

- › Veille à ce que les candidat·es bénéficient des accommodements demandés.
- › Communique les valeurs de l'organisation et en fait la démonstration.
- › Utilise l'IA pour analyser les indicateurs de diversité et réduire les préjugés inconscients.

Agences de dotation en personnel

- › Fournissent une expertise sectorielle sur les meilleures pratiques.
- › Exploitent l'IA pour élargir le bassin de candidat·es.

Approvisionnement

- › Gère les questions juridiques, de risque et de comptabilité.
- › Gère les fournisseurs et les fournisseurs de services gérés.
- › Supervise les effectifs à l'aide d'outils pilotés par l'IA qui surveillent l'analyse de la main-d'œuvre.





Employé·e traditionnel·le :

Ressources humaines

- › Gère et administre l'ensemble des récompenses et des avantages sociaux.
- › Supervise et coordonne la logistique d'intégration, en s'appuyant sur des outils pilotés par l'IA.

Acquisition de talents

- › Précise l'analyse et les descriptions de poste avec les gestionnaires d'embauche.
- › Mène les processus de recherche, de présélection et de sélection améliorés par l'IA afin d'accélérer le processus et d'améliorer l'adéquation des candidat·es.
- › Gère l'expérience candidat·e jusqu'au moment de l'intégration.

Gestionnaire d'embauche

- › Définit les descriptions de poste et évalue l'expertise technique.
- › Utilise des outils pilotés par l'IA pour repérer rapidement les profils de candidat·es idéaux·ales.
- › Fournit des raisons convaincantes pour attirer les meilleurs talents.

Cadre supérieur·e

- › Agit comme décideur final pour les postes ou projets de haut niveau et de direction.
- › Contribue aux stratégies de recrutement, en s'appuyant sur les perspectives de l'IA pour une meilleure adéquation des candidat·es.

Membres de l'équipe latérale

- › Veillent à ce que les fonctions des postes soient décrites avec précision.
- › Fournissent des témoignages concernant la PVE et les raisons convaincantes.

Marketing

- › Développe la marque employeur par le biais du site Web, des plateformes numériques et des médias sociaux.
- › Co-conçoit des stratégies de communication pour les opportunités d'emploi.
- › Participe à l'élaboration de la proposition de valeur à l'employé·e.

Comité de l'EDI

- › Veille à ce que les candidat·es bénéficient des accommodements demandés.
- › Démontre et communique les valeurs de l'organisation.
- › Tire parti de l'IA pour analyser les indicateurs de diversité et réduire les préjugés inconscients.

Agences de dotation en personnel

- › Précise l'analyse et les descriptions de poste avec les gestionnaires d'embauche.
- › Mène les processus de recherche, de présélection et de sélection améliorés par l'IA afin d'accélérer le processus et d'améliorer l'adéquation des candidat·es.
- › Gère l'expérience candidat·e jusqu'au moment de l'intégration.





Différence entre un·e employé·e traditionnel·le et un·e travailleur·euse occasionnel·le

La nature de l'emploi continue d'évoluer, car les organisations et les talents sont en quête d'une plus grande flexibilité et d'un meilleur contrôle dans le nouveau monde du travail. Cette section décrit les différentes obligations des employeurs vis-à-vis de chaque type de travailleur·euse et explique comment choisir la ressource qui répond le mieux aux besoins organisationnels. Alors que les travailleur·euses occasionnel·les et les travailleur·euses de petits boulots jouent un rôle de plus en plus important au sein de la main-d'œuvre, il est essentiel de comprendre les distinctions entre les employé·es traditionnel·les et les travailleur·euses occasionnel·les. Si les travailleur·euses occasionnel·les offrent une certaine flexibilité, ils·elles s'accompagnent de considérations juridiques et financières distinctes.

Employé·e traditionnel·le ou travailleur·euse occasionnel·le

Comprendre votre main-d'œuvre dans le nouveau monde du travail

L'essor du travail par projet, la nécessité de combler les lacunes en matière de compétences et les possibilités de réduction des coûts ont amené de nombreuses organisations à élargir leur main-d'œuvre.



D'ici 2025, les travailleur·euses occasionnel·les devraient représenter plus de 30 % et 40 % de la main-d'œuvre américaine. ¹⁰

Le recours à une main-d'œuvre mixte composée d'employé·es traditionnel·les, de travailleur·euses occasionnel·les et de technologies est une stratégie concurrentielle qui permet d'atteindre les objectifs évolutifs en matière de talents et d'affaires. Toutefois, avant de faire appel à ces ressources, il est essentiel de comprendre les obligations distinctes de l'employeur pour chaque type de travailleur·euse.





Qu'est-ce qu'un·e employé·e traditionnel·le?

Un·e employé·e traditionnel·le est un·e travailleur·euse permanent·e à temps plein, embauché·e directement par l'entreprise qu'il·elle sert. Les employeurs sont responsables de la retenue, de la collecte et du versement des impôts gouvernementaux pour le compte de ces employé·es, tant aux États-Unis qu'au Canada.

Les employé·es traditionnelles peuvent travailler sur place ou à distance. Ils travaillent généralement selon des horaires fixes et bénéficient d'avantages tels que l'assurance maladie, les régimes de retraite et les protections sur le lieu de travail, comme l'indemnisation des accidents du travail. Leurs contributions favorisent la stabilité à long terme au sein de l'organisation.

Qu'est-ce qu'un·e travailleur·euse occasionnel·le?

Les travailleur·euses occasionnelles comprennent les pigistes, les contractuel·les, les travailleur·euses de petits boulots, les consultant·es et les talents temporaires. Ces travailleur·euses non permanent·es peuvent travailler sur place ou à distance, mais les employeurs ne sont pas obligés de leur fournir un travail continu à la fin de leur contrat ou de leur projet.

Les travailleur·euses occasionnelles offrent une certaine flexibilité, mais ne bénéficient pas d'avantages tels que l'assurance maladie ou les congés payés, ce qui en fait des travailleur·euses idéales pour les projets à court terme ou spécialisés.

Principales différences entre employé·es traditionnelles et travailleur·euses occasionnelles

Type d'emploi :

Les employé·es traditionnelles bénéficient d'avantages tels que l'assurance maladie et les régimes de retraite. Les travailleur·euses occasionnelles sont généralement des pigistes ou des contractuel·les qui ne bénéficient pas de ces avantages.

Heures de travail :

Les employé·es traditionnelles doivent généralement respecter des horaires fixes, d'une plus grande flexibilité dans leurs tâches.

Protections juridiques :

Les employé·es traditionnelles bénéficient des protections sur le lieu de travail et de la sécurité d'emploi. Les travailleur·euses occasionnelles ont moins de droits juridiques.

Rentabilité :

Les travailleur·euses occasionnelles permettent de répondre de manière rentable à des demandes fluctuantes, tandis que les employé·es traditionnelles assurent un engagement et une stabilité à long terme.

Engagement des employé·es :

Les employé·es traditionnelles bénéficient d'opportunités de progression de carrière, tandis que les travailleur·euses occasionnelles privilégient la flexibilité et l'autonomie.





Obligations de l'employeur pour les différents types de travailleur·euses occasionnel·les

Les responsabilités de l'employeur diffèrent en fonction des classifications des travailleur·euses occasionnel·les et des méthodes de recrutement. Vous trouverez ci-dessous les types de travailleur·euses occasionnel·les les plus courants et les obligations qui en découlent pour les employeurs aux États-Unis et au Canada.

ÉTATS-UNIS



Travailleur·euses temporaires W2

Embauché·es par l'intermédiaire d'une agence tierce, ces travailleur·euses ont droit sur le plan juridique à la paie et aux avantages liés à l'emploi accordés par l'agence. Il·elles peuvent également bénéficier de protections juridiques telles que la *Family and Medical Leave Act*, en fonction de l'effectif de l'agence.



Contractuel·les indépendant·es 1099

Ces travailleur·euses autonomes doivent être soumis·es à une vérification appropriée afin de s'assurer qu'il·elles respectent les règles de classification 1099. Les employeurs ne sont pas tenus d'effectuer des retenues d'impôts ou d'offrir des avantages sociaux.

CANADA



Contractuel·le incorporé·e (inc.)

Ces travailleur·euses exercent leur activité en qualité d'entreprise et sont tenus de facturer et de percevoir les taxes provinciales et fédérales appropriées.



Propriétaire unique (PU)

Exerçant leur activité en qualité de particuliers, les propriétaires uniques assument l'entière responsabilité personnelle de leurs obligations contractuelles. Il·elles facturent et perçoivent les taxes comme les contractuel·les incorporé·es.



Travailleur·euse temporaire (T4)

Embauché·es pour une durée déterminée, les travailleur·euses T4 exigent des employeurs qu'ils s'occupent du versement des impôts et qu'ils respectent les obligations en matière de normes d'emploi, notamment en fournissant des relevés d'emploi à la fin du mandat.



Partenariats

Bien que peu courants, les partenariats supposent un partage des revenus entre les partenaires, qui sont individuellement responsables du respect des lignes directrices de l'Agence du revenu du Canada (ARC) en matière de déclaration fiscale.





Processus décisionnel : Travailleur·euse occasionnel·le ou employé·e traditionnel·le

L'embauche d'un·e travailleur·euse occasionnel·le présente de nombreux avantages, notamment en termes de flexibilité et de rentabilité. Il est toutefois nécessaire d'adopter une approche adaptée pour choisir entre un·e travailleur·euse occasionnel·le et un·e employé·e traditionnel·le. Tenez compte des facteurs suivants pour prendre une décision éclairée et fondée sur des données :



Portée du projet

- Dotez-vous en personnel un projet précis à durée déterminée?
- Y a-t-il un besoin de travail permanent?
- Ces compétences et cette expertise doivent-elles être apportées en interne après le projet ou s'agit-il d'un besoin ponctuel?
- Voulez-vous avoir la possibilité de prolonger la durée?

Les travailleur·euses occasionnel·les peuvent être embauché·es sur une base ponctuelle pour des mandats particuliers. Toutefois, la disponibilité des talents recherchés n'est pas garantie.

En raison de l'évolution des pratiques de recrutement, l'exploitation d'outils pilotés par l'IA peut aider les entreprises à repérer rapidement des travailleur·euses occasionnel·les qualifié·es pour des projets de courte durée. Les outils d'IA peuvent aussi évaluer les compétences non techniques d'un·e candidat·e, lesquelles sont essentielles pour les postes axés sur des projets.



Délai de démarrage du projet

- De combien de temps l'organisation dispose-t-elle pour pourvoir au poste? L'embauche d'un·e travailleur·euse à temps plein prend souvent plus d'un mois.
- Combien de temps d'intégration faut-il pour démarrer le projet?
- Les dates du projet sont-elles définies?

Les organisations peuvent optimiser les délais en faisant appel à des travailleur·euses occasionnel·les, ce qui leur permet d'éviter une grande partie de l'intégration requise pour les embauches à temps plein. En outre, les outils de présélection pilotés par l'IA, tels que HireVue ou XOR.ai, peuvent repérer les candidat·es qui sont prêt·es à contribuer immédiatement, ce qui réduit considérablement la durée du processus d'embauche.



Demande de services

- Ces services sont-ils nécessaires pour une durée indéterminée?
- La demande de ces compétences est-elle cyclique?
- La demande est-elle imprévisible?

Lorsqu'il n'y a pas de besoin continu pour un ensemble de compétences précis, les travailleur·euses occasionnel·les offrent une plus grande flexibilité tout en réduisant au minimum les effectifs. L'IA et l'analyse prédictive peuvent aider à prévoir les besoins futurs en compétences, ce qui permet aux organisations de pivoter rapidement pour pourvoir les postes en fonction des besoins.



Compétences spécialisées et lacunes en matière de compétences

- Les pénuries de compétences entraînent-elles des retards dans les projets?
- Les travailleur·euses occasionnel·les pourraient-elles aider les employé·es traditionnel·les de l'organisation à perfectionner leurs compétences?
- Ces compétences spécialisées sont-elles transférables à d'autres projets d'équipe?

Les travailleur·euses occasionnel·les apportent une expertise de niche qui permet de combler les lacunes en matière de compétences au sein des équipes existantes. Les outils d'IA, tels que Pymetrics ou Plum.io, peuvent repérer les candidat·es possédant les capacités cognitives et les compétences non techniques adéquates pour combler ces lacunes de manière efficace. Les organisations qui ont un besoin continu de compétences spécialisées devraient envisager d'embaucher des employé·es traditionnel·les, car l'IA peut aider à prévoir et à résoudre les pénuries futures.



Coût

- Quel est le budget alloué pour combler cette lacune?
- L'organisation peut-elle absorber le coût d'opportunité lié à l'échec d'une embauche?
- L'équipe chargée de l'acquisition des talents dispose-t-elle des ressources nécessaires pour recruter un·e employé·e traditionnel·le?

L'embauche à temps plein est souvent coûteuse et chronophage. Selon le ministère américain du travail, le coût moyen d'une mauvaise embauche peut atteindre 30 % des revenus de la première année de l'employé.¹¹ Les outils pilotés par l'IA, tels que HireVue, aident à améliorer la sélection des candidat·es, ce qui permet de réduire la probabilité d'erreurs d'embauche coûteuses.

21 RECRUTEMENT

Dans cette section :

Embaucher des talents passifs



Descriptions de poste et offres d'emploi



Modèles de recrutement à succès



Entrevues vidéo



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Embaucher des talents passifs

Les candidat-es passif-ves sont des personnes qui ne sont pas en quête active de nouvelles opportunités d'emploi. La présente section propose de précieuses stratégies de recrutement et d'engagement pour recruter efficacement des candidat-es passif-ves.

Trouver des talents lorsqu'ils ne sont pas en quête active d'emploi

La première étape dans l'engagement de candidat-es passif-ves consiste à comprendre les besoins futurs en matière de dotation en personnel.

Les organisations doivent évaluer leurs besoins actuels et anticipés en matière de dotation en personnel avant de solliciter des candidat-es. La réalisation d'une évaluation de la main-d'œuvre permet de déterminer les lacunes actuelles et anticipées, notamment en ce qui concerne les connaissances et les compétences nécessaires.

L'établissement de relations avec les candidat-es passif-ves exige une approche stratégique à long terme. Cette analyse permet de déterminer les compétences et les expériences nécessaires, ainsi que le type de relations à entretenir pour les postes futurs.



Les candidat-es passif-ves représentent 70 % de la main-d'œuvre mondiale. ¹²

Approches du recrutement et de l'embauche des talents passifs

L'IA dans le recrutement : Utilisez des outils tels que SeekOut et HireEZ pour agréger des données provenant de CV, de profils de médias sociaux et de sites d'emploi. Ces outils permettent aux recruteur-euses de repérer et d'engager efficacement des candidat-es potentiel-les sur plusieurs plateformes.

Bassins et pipelines de talents : Entretenez des relations continues avec les candidat-es potentiel-les grâce à des bassins de talents et à des outils permettant d'entretenir les relations avec les candidat-es. Ces pipelines assurent un flux régulier de talents pour les opportunités futures.

Recrutement social : Engagez les candidat-es sur des plateformes telles que LinkedIn, Twitter et Instagram, où il-elles sont les plus actif-ves.

Principales stratégies d'engagement pour les talents passifs

Approche personnalisée : Utilisez des outils pilotés par l'IA, comme Outreach ou EngageTalent, pour créer des courriels de prospection personnalisés et fondés sur des données qui correspondent aux intérêts et au statut des candidat-es.

Marque employeur : Mettez en avant la culture, les valeurs et les opportunités de croissance de votre organisation en utilisant le marketing de contenu et les médias sociaux pour créer un lien émotionnel avec les candidat-es passif-ves.

Programmes de recommandation : Tirez parti des programmes de recommandation d'employé-es pour exploiter les réseaux existants, ce qui permet d'engager plus efficacement les talents passifs.

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Conseils pour établir des relations avec les candidat·es passif·ves

L'établissement de relations avec les candidat·es passif·ves exige de la patience et un engagement stratégique. Lorsque vous les contactez, suivez les conseils ci-après :

À FAIRE

- › Reconnaître que l'établissement d'une relation prend du temps et exige de la patience.
- › Engager l'échange avec des courriels authentiques et personnalisés et des messages sur les médias sociaux qui fournissent des informations précieuses et riches en contenu en lien avec leur expertise.
- › Comprendre ce que la personne veut savoir sur votre organisation et présenter une proposition de valeur à l'employé·e (PVE) solide.
- › Garder à l'esprit que c'est votre organisation qui tend la main, et non l'inverse.
- › Rendre les vidéos et les contenus statiques attrayants qui présentent la culture de votre entreprise et les opportunités qu'elle offre facilement accessibles et échangeables.
- › Présenter des opportunités d'emploi qui offrent des responsabilités supplémentaires ou des possibilités de développer de nouvelles compétences.
- › Maintenir une communication cohérente par le biais de courriels, de médias sociaux et d'événements de réseautage, en échangeant des perspectives sectorielles et du contenu pertinent pour les tenir informés et engagés.
- › Utiliser des outils de gestion de la relation client (GRC) pour établir et entretenir une base de données de candidat·es passif·ves, en assurant le suivi des interactions et des niveaux d'engagement afin de demeurer à l'avant-plan.
- › Échanger des contenus utiles tels que des articles, des webinaires et des ressources exclusives en vue de favoriser leur développement professionnel, en vous positionnant comme un conseiller de confiance plutôt que comme un recruteur parmi tant d'autres.

À NE PAS FAIRE

- › Faire pression sur les candidat·es pour qu'il·elles prennent une décision rapide.
- › Envoyer des courriels génériques contenant des opportunités d'emploi.
- › Comparer directement les avantages de votre organisation à ceux de leur organisation actuelle.
- › Traiter les candidat·es passif·ves comme des chercheur·euses d'emploi actif·ves. Des questions telles que « Pourquoi voulez-vous travailler ici? » peuvent être perçues comme intrusives.
- › Présumer que les candidat·es ont fait des recherches approfondies sur votre organisation – il·elles n'étaient pas en quête active d'un emploi.
- › Tenter de les attirer en leur proposant un emploi équivalent s'ils·si elles sont satisfait·es de leur poste actuel.

L'établissement de relations solides avec les candidat·es passif·ves exige un engagement constant et une communication axée sur la valeur. Même s'ils·si elles sont en quête de nouvelles opportunités, l'entretien de ces relations peut produire des résultats importants lorsqu'il·elles sont prêt·es à passer à l'action.



Localisation de candidat·es passif·ves

Pour trouver les candidat·es passif·ves parfait·es, concentrez-vous sur les plateformes qu'il·elles utilisent et les lieux qu'il·elles fréquentent, en personne (si possible) et en ligne. Voici quelques stratégies de recrutement efficaces :

- Communautés de talents
- Réseaux de médias sociaux
- Associations
- Forums et conférences
- Recommandations émanant d'employé·es actuel·les, de partenaires et de contractuel·les
- Systèmes de suivi des candidat·es
- Programmes de redéploiement interne
- Réseaux d'anciens de l'entreprise
- Candidat·es médaillé·es d'argent (parmi les meilleur·es candidat·es lors de processus d'embauche antérieurs)

Principales stratégies pour trouver des candidat·es passif·ves

LinkedIn :

La plateforme la plus puissante pour le recrutement de candidat·es passif·ves. Les recruteur·euses peuvent utiliser LinkedIn pour trouver des candidat·es potentiel·les en fonction de leur titre de poste, de leurs compétences et de leur expérience.

Médias sociaux :

Les plateformes telles que Twitter, GitHub, Instagram et Facebook peuvent être d'excellents canaux pour atteindre les candidat·es passif·ves, en particulier dans des domaines tels que la technologie, le marketing et la conception.

Réseaux de talents et groupes d'anciens élèves :

Travailler avec des organisations professionnelles, des associations d'anciens élèves et des communautés sectorielles peut permettre de constituer des bassins de candidat·es passif·ves de grande qualité.

Recommandations émanant d'employé·es :

Tirer parti des réseaux de vos employé·es en offrant des incitatifs pour les recommandations. Les employé·es peuvent vous mettre en contact avec les meilleurs talents qui ne sont peut-être pas en quête active d'emploi, mais qui sont ouverts à de nouvelles opportunités.



À la recherche d'un·e analyste en mégadonnées? Cibler des associations telles que la Data Science Association.





Approches du recrutement et de l'embauche des talents passifs

L'IA dans le recrutement :

Utilisez des outils tels que SeekOut et HireEZ pour agréger des données provenant de CV, de profils de médias sociaux et de sites d'emploi. Ces outils permettent aux recruteur-euses de repérer et d'engager efficacement des candidat-es potentiel-les sur plusieurs plateformes.

Bassins et pipelines de talents :

Entretenez des relations continues avec les candidat-es potentiel-les grâce à des bassins de talents et à des outils permettant d'entretenir les relations avec les candidat-es. Ces pipelines assurent un flux régulier de talents pour les opportunités futures.

Recrutement social :

Engagez les candidat-es sur des plateformes telles que LinkedIn, Twitter et Instagram, où il-elles sont les plus actif-ves.



Principales stratégies d'engagement pour les talents passifs

Approche personnalisée :

Utilisez des outils pilotés par l'IA, comme Outreach ou EngageTalent, pour créer des courriels de prospection personnalisés et fondés sur des données qui correspondent aux intérêts et au statut des candidat-es.

Marque employeur :

Mettez en avant la culture, les valeurs et les opportunités de croissance de votre organisation en utilisant le marketing de contenu et les médias sociaux pour créer un lien émotionnel avec les candidat-es passif-ves.

Programmes de recommandation :

Tirez parti des programmes de recommandation d'employé-es pour exploiter les réseaux existants, ce qui permet d'engager plus efficacement les talents passifs.





Le message est important pour attirer les candidat·es passif·ves

Lors de l'élaboration des communications marketing, veillez à ce que les principes suivants soient appliqués :



Communication personnalisée

Adaptez votre communication de façon à faire preuve d'une véritable compréhension des antécédents du·de la candidat·e. Les messages personnalisés peuvent considérablement augmenter les taux de réponse.



Motivation du·de la candidat·e

Renseignez-vous sur le poste et l'organisation actuels de la personne. Tenez compte de ce qui suit :

- › Qu'est-ce qui les motiverait à quitter leur emploi actuel?
- › Quelles sont les opportunités uniques offertes par votre organisation?
- › Comment l'opportunité devrait-elle être présentée pour susciter l'intérêt du·de la candidat·e?



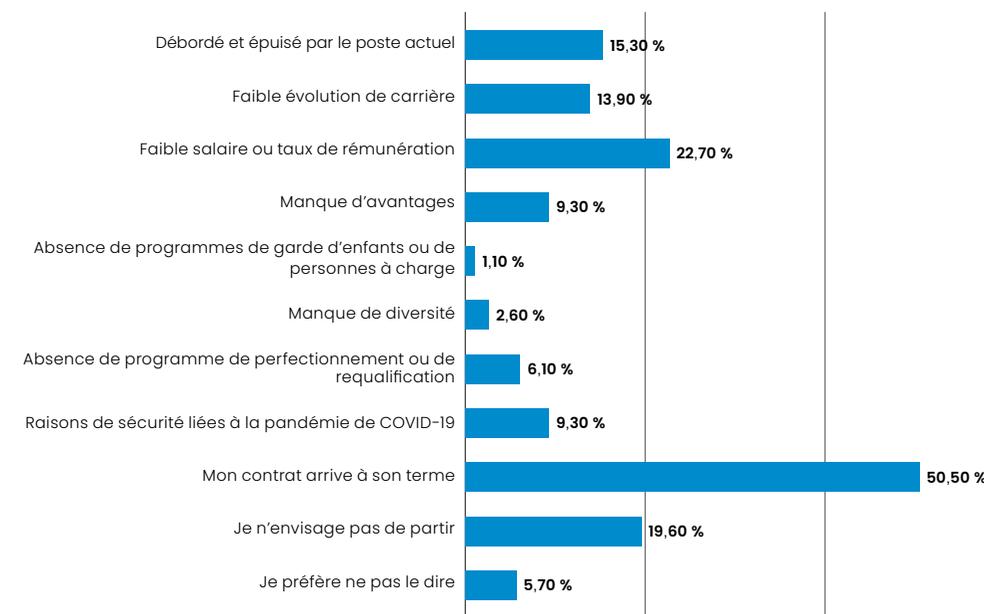
Raisons convaincantes

Les candidat·es passif·ves ne sont souvent pas en quête active d'un nouveau poste, mais il·elles peuvent être persuadé·es de passer à l'action. Préparez au moins trois raisons convaincantes pour lesquelles il·elles voudraient se joindre à votre organisation.

Grilles de taux et guides des salaires à jour

Veillez à ce que vos programmes de rémunération soient concurrentiels. Soyez au courant des taux du marché et soyez prêt·e à négocier. Les données de l'étude *Voice of Talent 2021* de Procom montrent que les salaires ou les taux de rémunération faibles sont les principaux facteurs de motivation pour quitter un poste.

Raisons pour lesquelles les travailleur·euses quittent leur organisation actuelle ¹³





Preuve sociale

Mentionnez des connaissances communes ou des relations mutuelles dans votre communication. Cela peut améliorer considérablement les taux d'ouverture et de réponse.

Les données de LinkedIn montrent que les candidat-es passif-ves sont 46 % plus susceptibles d'accepter des messages InMail s'ils sont reliés à un-e autre employé-e de l'organisation. ¹⁴



Contenu vidéo

Créez un contenu vidéo attrayant qui met en évidence l'opportunité, la culture de l'entreprise et les valeurs organisationnelles. Veillez à ce que ces vidéos soient facilement accessibles sur les plateformes de médias sociaux, le site Web de l'entreprise et d'autres canaux en ligne.

Questions de qualification

Abordez ces conversations de manière réfléchie afin de déterminer subtilement ce qui inciterait le-la candidat-e à envisager de quitter son poste actuel.

Posez des questions telles que les suivantes :

- Qu'est-ce qui vous maintient dans votre poste actuel?
- Quels facteurs vous inciteraient à changer de poste (par exemple, le titre, le salaire, les responsabilités, la flexibilité du travail, le style de gestion)?
- À quoi ressemble votre poste idéal?
- Savez-vous quand vous commencerez à explorer de nouvelles opportunités?

Questions de qualification essentielles pour le recrutement des candidat-es :

Axées sur l'expérience :

« Pouvez-vous décrire un projet dans le cadre duquel vous avez dirigé avec succès une équipe? » ou « Comment avez-vous surmonté les difficultés dans vos postes antérieurs? »

Liées à la motivation :

« Qu'est-ce qui vous motive le plus à envisager un nouvel emploi? » ou « Pourquoi êtes-vous intéressé-e par notre organisation? »

Adéquation culturelle :

« Quel type d'environnement de travail vous permet de vous épanouir? » ou « Pouvez-vous décrire une culture d'entreprise qui vous a permis de réussir au mieux? »





Descriptions de poste et offres d'emploi

Les organisations doivent repenser chaque aspect du processus de recrutement, y compris les éléments fondamentaux de l'acquisition de talents. Cette section fait la distinction entre les descriptions de poste et les offres d'emploi et explique les raisons pour lesquelles leurs détails sont cruciaux.

Descriptions de poste ou offres d'emploi : Comprendre la différence



Descriptions de poste

Une description de poste est un document interne qui marque la première étape de la promotion de l'entreprise et du poste auprès des personnes susceptibles d'être embauchées.

Une description de poste bien rédigée doit être détaillée et comprendre les éléments suivants :

- Compétences : essentielles et souhaitables
- Expérience sectorielle souhaitée
- Niveau d'études
- Titre du poste
- Renseignements détaillés importants sur l'entreprise : culture, mission, conditions de travail, avantages et politique de vaccination (le cas échéant)
- Programme de rémunération globale

Des descriptions de poste bien rédigées définissent clairement les attentes quant aux responsabilités et au rendement des candidat-es retenu-es.



Offres d'emploi

Une offre d'emploi est un document externe créé par l'équipe d'embauche ou l'agence de dotation en personnel en fonction de la description de poste. Elle doit être attrayante et axée sur le-la candidat-e, car elle constitue souvent la première interaction d'une personne susceptible d'être embauchée avec la marque de l'entreprise et la proposition de valeur à l'employé-e (PVE).

Offres d'emploi attrayantes :

Parlez aux candidat-es en vous concentrant sur leurs besoins et leurs aspirations plutôt qu'en mettant l'accent uniquement sur les exigences de l'employeur.

Langage centré sur l'employeur ou centré sur le-la candidat-e

Centré sur l'employeur	Centré sur le-la candidat-e
« Le candidat idéal doit posséder les compétences suivantes. »	« Êtes-vous en quête d'une nouvelle étape dans votre carrière? »
« Nous recherchons des candidat-es qui peuvent... »	« Beaucoup de temps pour votre vie personnelle »
« Êtes-vous travailleur-euse et fiable? »	« Avez-vous toujours voulu... »
« Vous devez pouvoir passer une vérification de vos antécédents et un dépistage de drogues. »	« Vous êtes le type de personne qui aime... »

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

Section 2 :
Recrutement

Section 3 :
Présélection

Section 4 :
Sélection

Section 5 :
Intégration

Section 6 :
Maintien en poste

Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

Retour à la table
des matières



Éléments essentiels à inclure dans les descriptions de poste et les offres d'emploi

Aperçu clair des fonctions :

Résumez les fonctions et leur importance au sein de l'organisation.

Principales responsabilités :

Décrivez les tâches et les attentes.

Compétences et qualifications requises :

Précisez les compétences techniques et non techniques, ainsi que les qualifications fondées sur la formation et l'expérience.

Culture et valeurs de l'entreprise :

Mettez en avant la culture et les valeurs de l'entreprise pour attirer les candidat·es qui s'y reconnaissent.

Déclaration de l'employeur sur l'égalité des chances :

Mettez l'accent sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

Rédaction d'offres d'emploi pour le nouveau monde du travail

Le passage à une économie fondée sur les compétences a transformé les processus de candidature et d'entrevue, y compris la manière dont les offres d'emploi sont présentées. La rédaction d'offres d'emploi modernes exige de mettre l'accent sur la flexibilité, la transparence et l'inclusivité.

Stratégies de rédaction d'offres d'emploi efficaces

Faire place aux options de travail à distance et hybride :

Mentionnez les horaires de travail flexibles, les modèles de travail à distance ou hybride, ainsi que les autres avantages liés à l'équilibre travail-vie personnelle.

Souligner les initiatives de diversité :

Mettez en avant l'engagement envers l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

Faire preuve de transparence :

Indiquez clairement les fourchettes salariales et les avantages sociaux. La transparence permet d'instaurer la confiance et d'attirer des candidat·es réellement intéressé·es.

Mettre l'accent sur la croissance et le développement :

Mettez en évidence les possibilités de croissance, de formation et d'avancement sur le plan professionnel.





Rémunération

Il est de plus en plus important d'inclure des renseignements sur la rémunération dans les offres d'emploi. Bien que ce ne soit pas encore la norme, les organisations qui divulguent les fourchettes salariales constatent une amélioration de l'efficacité d'embauche.

L'importance de la transparence de la rémunération

- 1. ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ :** La transparence concernant la rémunération, les modèles de travail et la PVE accélère le processus d'embauche.
- 2. RÉDUIRE LES ÉCARTS SALARIAUX :** L'indication de la rémunération favorise l'équité et l'inclusion, au profit des groupes sous-représentés.
- 3. S'ADAPTER À L'ÉTAT D'ESPRIT DES MILLÉNNARIAUX :** D'ici 2025, les millénariaux représenteront 75 % de la main-d'œuvre. La transparence va de pair avec leur ouverture d'esprit en ce qui concerne les questions financières.¹⁵

Votre grille de taux ou votre guide des salaires ont-ils été actualisés pour assurer une rémunération concurrentielle? La consultation d'une agence de dotation en personnel peut aider à déterminer les taux équitables du marché.

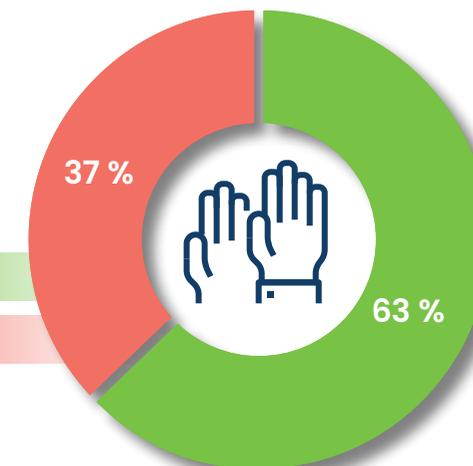


La ville de New York adopte la transparence

La loi sur la transparence salariale de la ville de New York impose aux employeurs comptant au moins quatre employés d'inclure des données salariales dans les offres d'emploi pour les postes basés dans la ville. Cette loi, qui est entrée en vigueur le 15 mai 2022, souligne la tendance à une plus grande transparence.¹⁶

Postuleriez-vous une offre d'emploi qui ne mentionne pas de taux ou de salaire?¹⁷

- 1. Oui : 63 %
- 2. Non : 37 %



La transparence salariale permet de fixer des attentes dès le début du processus d'embauche, ce qui favorise la confiance et l'efficacité. Toutefois, pour réussir, il est essentiel de trouver un équilibre entre la transparence et les considérations stratégiques.



Attention toutefois au double tranchant de la rémunération dans les offres d'emploi

- Si vous divulguez le taux ou le salaire, vous risquez d'attirer des candidat·es trop débutant·es qui s'attendent à une rémunération plus élevée pour leurs compétences actuelles.
- Si vous ne divulguez pas le taux ou le salaire, vous risquez de passer à côté de talents compétents qui apprécient la transparence et préfèrent recevoir ces renseignements dès le départ.
- Si vous divulguez le taux, réfléchissez à la manière dont vous aborderez l'équité interne afin d'assurer un traitement équitable au sein de votre organisation.

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

Section 2 :
Recrutement

Section 3 :
Présélection

Section 4 :
Sélection

Section 5 :
Intégration

Section 6 :
Maintien en poste

Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

Retour à la table
des matières



Les organisations doivent communiquer clairement la flexibilité offerte pour chaque poste, en particulier en ce qui concerne ce qui suit :

- › les options de travail à distance et de travail depuis n'importe où;
- › les heures de travail prévues et les exigences en matière de fuseau horaire.

Cinquante-quatre pour cent des professionnel·les de l'embauche estiment que la flexibilité du travail favorise le maintien en poste, tandis que 51 % croient qu'elle attire des candidat·es. ¹⁸



Résumé des avantages

Pour attirer les meilleurs talents, les entreprises doivent mettre l'accent sur un régime d'avantages sociaux attrayant dans les offres d'emploi. Envisagez d'inclure ce qui suit :

- › des options d'actions et de participation aux bénéfices;
- › des comptes de dépenses de santé;
- › une assurance médicale, une assurance invalidité, une assurance vie et une assurance pour animaux de compagnie;
- › du matériel technologique (p. ex., écrans multiples, appareils mobiles et tablettes);
- › des indemnités de vacances, des jours personnels, des congés de maladie et des congés familiaux;
- › des indemnités de transport (p. ex., voitures de fonction, titres de transport);
- › des aménagements flexibles pour les soins aux enfants et aux proches;
- › des cotisations équivalentes au régime de retraite et de pension;
- › du perfectionnement professionnel et le remboursement des frais de scolarité.



Raisons convaincantes

Afin d'optimiser l'engagement, incluez au moins trois raisons convaincantes pour lesquelles les candidat·es devraient se joindre à votre organisation :

- › Perturbation : Mettre en évidence les produits, services, catégories ou technologies révolutionnaires.
- › Objectif : Raconter l'histoire de la création de l'organisation et la valeur unique qu'elle offre à ses employé·es.
- › Culture : Décrire en détail la culture du lieu de travail, ce qui est particulièrement important pour les organisations numériques d'abord.
- › Croissance de l'entreprise : Mentionnez les augmentations de capital, l'expansion sectorielle ou les acquisitions récentes.
- › Voix : Montrez la façon dont les personnes peuvent influencer sur le chemin critique de l'organisation.
- › Équilibre travail-vie personnelle : Allez au-delà des aménagements de travail flexibles pour prendre en compte les considérations familiales, les initiatives de bien-être et les normes de productivité.



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Exigences liées aux fonctions du poste

Bien que les compétences techniques telles que les langages de programmation soient essentielles pour certains postes, les organisations devraient réévaluer les exigences de formation afin de puiser dans un bassin de talents plus large. À prendre en considération :

- › Un diplôme est-il obligatoire ou simplement préféré?
- › Dans quelle mesure l'expérience peut-elle se substituer à un diplôme, un titre ou une certification particulière?
- › Quelles sont les équivalences d'éducation dans les pays étrangers?
- › Une expérience pertinente acquise dans d'autres secteurs peut-elle apporter les compétences nécessaires?
- › Les compétences peuvent-elles être démontrées par des évaluations?

*Les hommes postulent un emploi alors qu'ils ne répondent qu'à 60 % des qualifications, tandis que les femmes ne postulent que si elles répondent à 100% de celles-ci.*¹⁹



Participant·es au processus des offres d'emploi

La création d'offres d'emploi convaincantes et efficaces passe par la participation des principales parties prenantes :

- › **Gestionnaires d'embauche** : Il·elles veillent à ce que la publication corresponde à l'évolution des besoins de leur service et sont les mieux placés pour communiquer les aspects uniques du poste.
- › **Ressources humaines (RH)** : Les RH fournissent une vue d'ensemble de la rémunération globale et des avantages sociaux, ce qui permet de mettre en évidence la proposition de valeur complète du poste.
- › **Marketing** : L'équipe de marketing joue un rôle essentiel dans la rédaction d'offres d'emploi qui retiennent l'attention et attirent les meilleurs talents. Considérez l'offre d'emploi comme la page d'accueil d'un produit ou d'un service, conçue avec des éléments persuasifs pour attirer les candidat·es potentiel·les.



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Modèles de recrutement à succès

Les organisations peuvent considérablement améliorer leurs délais de recrutement en mettant en œuvre des modèles de recrutement stratégiques qui mettent l'accent sur la flexibilité, la rapidité et l'évolutivité. Pour les postes de débutants et de niveau intermédiaire, l'idéal est de viser un délai de 14 jours, tandis que pour les postes de cadres supérieurs et de dirigeants, il faut compter entre 30 et 45 jours. Vous trouverez ci-après les principaux modèles de recrutement qui se sont avérés efficaces :

- ▶ **Modèle de recrutement hybride** : Il combine les forces des recruteur-euses internes avec celles d'agences ou de plateformes externes afin d'accroître la flexibilité et l'échelle, en particulier lorsqu'il s'agit d'embauche à partir de différents sites.
- ▶ **Recrutement fondé sur les recommandations d'employé-es** : Il utilise les employé-es actuel-les pour trouver des candidat-es, ce qui conduit à des embauches de meilleure qualité en raison de la confiance et de l'adéquation culturelle inhérentes aux recommandations.
- ▶ **Modèle de recrutement automatisé** : Il intègre des outils pilotés par l'IA pour gérer les tâches répétitives telles que la sélection des CV, la programmation des entrevues et le classement des candidat-es. Cela permet d'accélérer le processus et de réduire au minimum les préjugés.
- ▶ **Modèle de mise en commun des talents et de GRC** : Il établit et alimente une base de données de candidat-es préqualifié-es pour des postes futurs. Cela permet un engagement proactif avec les candidat-es passif-ves, ce qui assure la préparation aux opportunités à venir.
- ▶ **Recrutement fondé sur les données** : Il utilise les analyses et les mesures de rendement pour améliorer les canaux de recrutement, ce qui permet d'accroître l'efficacité globale et l'engagement des candidat-es.



Étapes à suivre pour accroître la rapidité, l'efficacité et la qualité des talents grâce aux meilleures pratiques du modèle de recrutement

Conception et mise en œuvre de modèles de recrutement à succès

Les modèles de recrutement peuvent varier en fonction du type d'embauche, et le délai d'embauche dépendra de divers facteurs, notamment :

- ▶ la marque employeur;
- ▶ la rémunération;
- ▶ les entreprises concurrentes.

Le processus RightFit de Procom, certifié ISO 9001:2000, offre des méthodes éprouvées pour les employé-es traditionnel-les et les travailleur-euses occasionnel-les. L'intégration d'outils pilotés par l'IA et de stratégies de mise en commun des talents peut encore accroître l'efficacité du recrutement.



Le facteur le plus important dans le recrutement de talents est la participation du gestionnaire d'embauche. Le processus de recrutement doit être une priorité absolue pour le gestionnaire d'embauche.

Le recrutement d'employé-es permanent-es à temps plein exige de mettre l'accent sur une harmonisation à long terme avec la culture, les valeurs et les objectifs d'affaires de l'entreprise. Le processus met l'accent sur une compréhension approfondie des exigences techniques et du potentiel à long terme, afin de s'assurer de l'adéquation des candidat-es avec une croissance durable au sein de l'organisation.

Section 1:
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2:
Recrutement

 Section 3:
Présélection

 Section 4:
Sélection

 Section 5:
Intégration

 Section 6:
Maintien en poste

 Section 7:
L'avenir de l'acquisition
de talents

 Retour à la table
des matières

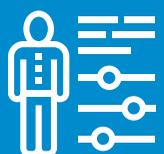

Embauche d'employé·es traditionnel·les



Étape 1 : Comprendre et planifier

Durée : d'un à deux jours ouvrables

- › S'entretenir avec le gestionnaire d'embauche pour comprendre les objectifs et établir les priorités de recrutement.
- › Prendre connaissance de la structure, de la culture et des activités de l'équipe.
- › Sélectionner les membres de l'équipe chargée des entrevues et établir le calendrier du projet.



Étape 2 : Élaborer les caractéristiques du poste

Durée : d'un à deux jours ouvrables

- › Examiner et mettre à jour la description de poste du gestionnaire d'embauche pour y inclure les exigences et les attentes actuelles.
- › Travailler avec le gestionnaire d'embauche pour déterminer les raisons convaincantes du poste (se reporter à la section Recrutement pour plus de détails sur les raisons convaincantes).
- › Distinguer les compétences essentielles de celles qui sont souhaitables.
- › Confirmer et finaliser les principaux critères d'embauche.
- › Finaliser l'offre d'emploi.



Étape 3 : Recruter, présélectionner et qualifier des candidat·es

Durée : de sept à 10 jours ouvrables

- › Publier l'offre d'emploi sur les plateformes et dans les pipelines appropriés.
- › Effectuer des démarches pour recruter des candidat·es qui ne sont pas activement en quête de nouvelles opportunités.
- › Examiner les bases de données existantes pour trouver des candidat·es potentiel·les.
- › Collecter les candidatures et les CV.
- › Mener les entrevues de premier tour.



Étape 4 : Présenter et décider

Durée : d'un à deux jours ouvrables

- › L'équipe de recrutement sélectionne et fait progresser les candidat·es les plus compétent·es.
- › Présenter les meilleurs talents au gestionnaire d'embauche.
- › Mener les entrevues de second tour (le cas échéant, car certains postes peuvent ne nécessiter qu'un seul tour).
- › Examiner la rétroaction interne.
- › Décider d'un·e candidat·e.



Étape 5 : Vérification des antécédents et intégration

Durée : Variable

- › Effectuer les vérifications des références.
- › Mettre le·la candidat·e en contact avec des pairs potentiels au sein de l'organisation.
- › Examiner la rétroaction interne.
- › Faire des offres.
- › Commencer l'intégration.





Employé·es traditionnel·les – principales stratégies pour réussir

- › **Recrutement ciblé** : Tirer parti des plateformes professionnelles telles que LinkedIn pour une approche ciblée des candidat·es compétent·es.
- › **Entrevues approfondies** : Évaluer l'expertise technique, l'adéquation culturelle et le potentiel à long terme.
- › **Parcours de carrière clairs** : Offrir des trajectoires de croissance bien définies pour attirer les candidat·es en quête de stabilité.
- › **Avantages complets** : Mettre en avant des offres concurrentielles pour attirer les meilleurs talents

Embauche de travailleur·euses occasionnel·les

L'embauche de travailleur·euses occasionnel·les (pigistes, contractuel·les ou personnel temporaire) offre aux entreprises la flexibilité nécessaire pour répondre à des besoins immédiats et accéder à des compétences spécialisées. Ce processus de recrutement privilégie la rapidité, l'efficacité et la qualité.



Étape 1 : Découverte et analyse

Durée : un jour ouvrable

- › Découvrir les exigences du gestionnaire d'embauche.
- › Collecter des renseignements sur les processus d'entrevue et d'intégration.
- › Confirmer les critères essentiels et souhaitables, et rédiger des raisons convaincantes.
- › Élaborer une stratégie de recrutement et une offre d'emploi.
- › Sélectionner de 20 à 30 candidat·es compétent·es, les examiner et procéder à une présélection.



Étape 2 : Recrutement et qualification

Durée : trois jours ouvrables

- › Mettre en œuvre la stratégie de recrutement.
- › Qualifier les candidat·es en fonction des exigences et des préférences du gestionnaire d'embauche.
- › Évaluer de quatre à six candidat·es semi-finalistes.



Étape 3 : Présentation et décision

Durée : cinq jours ouvrables

- › Présélectionner et présenter de deux à trois candidat·es.
- › Faciliter les entrevues avec le gestionnaire d'embauche.
- › Examiner la rétroaction sur les entrevues.
- › Sélectionner le·la candidat·e final·e.



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

Section 2 :
Recrutement

Section 3 :
Présélection

Section 4 :
Sélection

Section 5 :
Intégration

Section 6 :
Maintien en poste

Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

Retour à la table
des matières



Étape 4 : Intégration

Durée : cinq jours ouvrables

- › Négocier et exécuter les contrats.
- › Effectuer des vérifications des antécédents et des références.
- › Commencer l'intégration et l'orientation.



Étape 5 : Redéploiement ou départ

Durée : En continu

- › Collecter et examiner la rétroaction 360 degrés.
- › Redéployer si possible.
- › S'il s'agit d'un départ :
 - Retourner le matériel et le mettre hors service.
 - Distribuer tous les formulaires fiscaux et juridiques encore à remplir.

Travailleuses occasionnelles – principales stratégies pour réussir

- › **Processus d'embauche accéléré** : Tirer parti des outils numériques tels que la présélection automatisée et les entrevues virtuelles pour accroître l'efficacité.
- › **Exploitation des plateformes de pigistes** : Utiliser des plateformes comme Upwork, Toptal ou Fiverr pour les postes spécialisés.
- › **Conditions contractuelles claires** : Veiller à ce que les contrats définissent clairement la durée, les taux de rémunération et les responsabilités.
- › **Stratégie de ressources externes** : Constituer une base de données fiable de travailleuses compétentes pour un déploiement rapide.

Accélération du processus d'embauche

Trouver, embaucher et maintenir en poste des talents de qualité exige une stratégie solide tout au long du processus de recrutement. Les organisations qui mettent en œuvre les meilleures pratiques de recrutement peuvent présenter des offres dans un délai de 12 à 21 jours en :

- › mettant en œuvre des processus efficaces et éprouvés, y compris des outils d'IA pour la présélection, le classement des candidat·es et l'automatisation des tâches répétitives;
- › analysant les données d'embauche pour une amélioration continue;
- › investissant dans des plateformes de présélection, telles que Codility ou TestGorilla, pour évaluer les compétences des candidat·es avant les entrevues;
- › simplifiant les entrevues pour se concentrer sur les principales compétences et ainsi réduire le temps nécessaire à l'embauche;
- › donnant la priorité aux efforts d'embauche et en offrant des avantages concurrentiels afin d'attirer rapidement les talents;
- › utilisant du personnel dédié et des outils appropriés ou en travaillant en partenariat avec une agence de dotation en personnel pour assurer un processus de recrutement ciblé.

Recrutement

- › Diversifier le bassin de candidat·es au-delà de la base de données du système de gestion des candidatures (ATS).
- › Connaître les ensembles de compétences et les niveaux d'ancienneté qui sont les plus répandus sur des canaux de recrutement précis.
- › Établir des relations avec des organisations qui soutiennent les groupes sous-représentés afin d'améliorer la diversité.
- › Explorer d'autres secteurs d'activité pour déterminer les compétences transférables (p. ex., les candidat·es possédant une expérience dans l'hôtellerie excellent dans les postes en contact avec la clientèle).
- › Analyser les données antérieures afin de déterminer les pipelines et les stratégies de recrutement les plus efficaces.

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

Section 2 :
Recrutement

Section 3 :
Présélection

Section 4 :
Sélection

Section 5 :
Intégration

Section 6 :
Maintien en poste

Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

Retour à la table
des matières



Présélection

- Éviter les systèmes de réponse automatique pour les CV entrants et affecter du personnel à l'examen immédiat.
- Mettre en œuvre des outils d'IA, mais reconnaître que la présélection humaine est essentielle.
- Assurer une dotation en personnel adéquate pour une présélection opportune et efficace.
- Communiquer systématiquement la proposition de valeur à l'employé-e de l'entreprise.
- Fournir des renseignements complets sur l'organisation au cours du processus d'entrevue, en décrivant en détail la pile technologique, les projets, les défis et la dynamique d'équipe.
- Communiquer les plans de développement de carrière et les exemples de mises en œuvre passées.
- Démontrer la réactivité de l'organisation à la rétroaction.
- Utiliser des outils de présélection pour éliminer rapidement les candidat-es non compétent-es.



Sélection

- Accélérer la prise en considération des candidat-es en fournissant des références d'employé-es.
- Utiliser les références pour susciter l'adhésion de la future équipe du-de la candidat-e, ce qui permet d'accélérer l'intégration.
- Préciser la période d'intégration et définir les indicateurs de réussite pour les 30, 60 et 90 premiers jours.
- Veiller à ce que le-la candidat-e rencontre toutes les parties prenantes concernées

Négociation des contrats et offres

- Tenir à jour les guides des salaires et les grilles de taux afin de répondre aux attentes du marché.
- Comprendre le paysage concurrentiel et mettre en avant des raisons convaincantes de se joindre à l'entreprise.
- Être prêt-e à recevoir des contre-offres.
- Réduire au minimum le délai entre l'offre et la date d'entrée en fonction afin de réduire le risque de perdre des talents.





Entrevues vidéo

Les modèles de travail à distance et hybride ont fait des entrevues vidéo un élément essentiel du recrutement. Les objectifs demeurent les mêmes que pour les entrevues en personne, mais l'approche exige une attention particulière aux détails.



Facteurs de réussite d'une entrevue vidéo



Préparation de la technologie

Utiliser des plateformes fiables comme Zoom, Microsoft Teams ou Google Meet. Assurer l'accessibilité pour tous les candidat-es et tester la connexion Internet et l'état de préparation de l'appareil.



Structuration des entrevues

Poser des questions structurées pour assurer la cohérence, réduire les préjugés et évaluer les candidat-es en fonction des mêmes critères. Évaluer les compétences non techniques telles que la communication et le professionnalisme.



Création d'un processus cohérent

Centraliser la documentation, inclure les politiques de l'entreprise et fournir une FAQ aux intervieweur-euses.



Communication des détails aux candidat-es

Informar les candidat-es du nom et du titre des personnes chargées de l'entrevue et inclure l'ordre du jour. Encourager les candidat-es à poser des questions.



Prise en compte des antécédents virtuels

Les organisations devraient envisager de proposer des arrières-plans d'entreprise aux candidat-es lors des réunions virtuelles afin d'éliminer les préjugés et de rendre les candidat-es plus à l'aise.



Maintien du professionnalisme

Assurez-vous que les onglets sont fermés, éteignez les appareils non essentiels et habillez-vous de la même manière que pour un entretien en personne.



Prise de conscience des préjugés

Il se peut que les candidat-es ne possèdent pas d'appareils compatibles avec Zoom ou Teams, ou qu'il-elles vivent dans un logement où les espaces de tranquillité sont limités. Soyez conscient-e de la manière dont l'arrière-plan vidéo et le bruit (sur lesquels le-la candidat-e n'a aucun contrôle) influent sur votre perception de sa capacité à effectuer le travail.



Signes avant-coureurs d'un·e candidat·e frauduleux·euse

Les entretiens vidéo élargissent l'accès aux meilleurs talents, mais présentent aussi des risques de fraude de la part des candidat·es. Soyez attentif·ve aux signes d'alerte suivants :

- La caméra vidéo du·de la candidat·e ne fonctionne pas.
- Décalage entre le mouvement des lèvres et le son.
- Absence de photo d'identité pendant l'entretien.
- Absence de profil LinkedIn ou divergences entre le profil et le CV.
- Contact visuel minimal.
- Difficulté à vérifier les références.
- Le·la candidat·e tape au clavier pendant l'entretien.
- Écoute hors écran.

Les autres signes d'alerte comprennent les suivants :

- **Antécédents professionnels incohérents** : Lacunes inexplicables ou changements fréquents d'emploi sans justification.
- **Réponses trop génériques** : Réponses vagues indiquant un manque d'expérience.
- **Fausse certifications ou références** : Difficulté à vérifier les diplômes ou à joindre les références indiquées.
- **Trop enthousiaste pour l'emploi** : Les candidat·es font pression pour obtenir des offres immédiates en dépit de compétences insuffisantes.



3 | Présélection

Dans cette section :

Structures d'entrevue et questions qualifiantes



Reconnaissance et élimination des préjugés inconscients





Structures d'entrevue et questions qualifiantes

Les entrevues étaient traditionnellement une activité qui se déroulait dans les locaux de l'organisation.

Aujourd'hui, toutefois, les règles du jeu sont plus équitables. Les talents étant le moteur du marché, il est essentiel que les organisations ne se contentent pas de présélectionner pour la bonne adéquation, mais qu'elles se positionnent également comme la bonne adéquation pour les candidat-es. Cette section présente les différents types de structures d'entrevues et de questions dont les organisations peuvent tirer parti pour démontrer leur culture lors de la présélection des talents.

Une structure d'entrevue efficace est essentielle pour assurer la cohérence, l'équité et l'exactitude de l'évaluation des candidat-es. En posant les bonnes questions, les employeurs peuvent déterminer les qualifications, les compétences et l'adéquation potentielle du-de la candidat-e au poste.

Éléments essentiels d'une entrevue bien structurée

- ▶ **Introduction :** Commencer par une brève présentation de l'entreprise, de l'équipe et du poste. Cela permet d'établir des attentes et d'aider les candidat-es à se sentir à l'aise.
- ▶ **Entrevue comportementale :** Mettre l'accent sur les expériences passées en demandant aux candidat-es de décrire des situations précises dans le cadre desquelles il-elles ont fait preuve de compétences essentielles. Utiliser la méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat) pour guider les réponses.
- ▶ **Évaluation des compétences techniques :** Poser des questions relatives à l'expertise technique du-de la candidat-e ou à ses connaissances sectorielles afin d'évaluer ses capacités.
- ▶ **Adéquation culturelle :** Poser des questions qui explorent les valeurs, les habitudes de travail et les aptitudes de travail en équipe du-de la candidat-e. Cela aide à déterminer s'il s'épanouira dans le cadre de la culture de votre entreprise.
- ▶ **Récapitulation :** Conclure en donnant au-à la candidat-e la possibilité de poser des questions, ce qui lui permettra de mieux connaître votre entreprise et le poste.

Structures d'entrevues d'emploi

La sélection d'une structure d'entrevue dictera le style de planification, d'évaluation et d'exécution utilisé lors de l'entrevue. Cependant, toutes les structures ne conviennent pas à tous les scénarios d'embauche. Cependant, toutes les structures ne conviennent pas à tous les scénarios de recrutement :

- ▶ Type de poste
- ▶ Scénario d'entrevue
- ▶ Formulation des questions
- ▶ Tableau de bord des candidat-es
- ▶ Antécédents de l'intervieweur-euse

Les entrevues doivent être une conversation bilatérale, et non un interrogatoire. Selon le poste, les structures suivantes peuvent aider à évaluer efficacement l'adéquation :



Entrevue structurée

Une entrevue structurée utilise une série de questions prédéterminées, ce qui permet de poser les mêmes questions à tous-toutes les candidat-es, dans le même ordre.

Elle convient le mieux à ce qui suit : les postes bien définis, les postes critiques, les intervieweur-euses expérimenté-es.

Conduite d'une entrevue structurée :

- ▶ Définir clairement le poste. Les entrevues structurées conviennent le mieux aux postes bien compris et fréquemment pourvus.
- ▶ Élaborer une liste de questions harmonisées avec la définition des fonctions et la description du poste.
- ▶ Créer un tableau de bord du-de la candidat-e en fonction de la description du poste et du scénario d'entrevue.
- ▶ Poser aux candidat-es les mêmes questions dans le même ordre.
- ▶ Utiliser le tableau de bord pour comparer les candidat-es de manière uniforme.

Exemples de questions de qualification

- ▶ « Parlez-moi d'une occasion où vous avez résolu un problème complexe au travail. »
- ▶ « Comment hiérarchisez-vous les tâches lorsque vous travaillez sur plusieurs projets? »
- ▶ « Qu'est-ce qui vous motive à donner le meilleur de vous-même? »

Section 1:
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2:
Recrutement

 Section 3:
Présélection

 Section 4:
Sélection

 Section 5:
Intégration

 Section 6:
Maintien en poste

 Section 7:
L'avenir de l'acquisition
de talents

 Retour à la table
des matières


Entrevue semi-structurée

Une entrevue semi-structurée comprend une combinaison de questions prédéterminées et de questions spontanées, ce qui permet une conversation plus naturelle.

Elle convient le mieux à ce qui suit : les postes de niveau intermédiaire, les processus d'embauche rapides, les intervieweur-euses de niveau intermédiaire.

Conduite d'une entrevue semi-structurée :

- ▶ Passer en revue la description du poste, les facteurs clés d'adéquation et les facteurs de réussite essentiels.
- ▶ Préparer une série de questions pour guider l'entrevue.
- ▶ Commencer par des questions scénarisées, mais laisser la conversation se dérouler naturellement, en intégrant des questions complémentaires et spontanées.
- ▶ Comparer les résultats des questions scénarisées de tous-toutes les candidates.



Entrevue non structurée

Une entrevue non structurée comprend des questions soulevées spontanément, ce qui permet une approche flexible orientée par la conversation.

Elle convient le mieux à ce qui suit : les nouveaux postes, les décisions à faible risque, les postes temporaires ou occasionnels, les intervieweur-euses expérimentés.

Conduite d'une entrevue non structurée :

- ▶ Passer en revue les exigences du poste et les facteurs de réussite essentiels.
- ▶ Donner une vue d'ensemble au-la candidat-e.
- ▶ Entamer une conversation et la laisser évoluer.
- ▶ Comparer qualitativement les réponses des différent-es candidat-es.

Alors que de trois à cinq entrevues étaient auparavant la norme dans de nombreux processus de recrutement, les organisations devraient viser un maximum d'une à trois entrevues, sans quoi elles risqueraient de perdre des talents au profit d'une organisation dont le processus de qualification est plus rapide.

Formats les plus performants :

Les entrevues non structurées et semi-structurées sont de plus en plus populaires dans les organisations agiles pour plusieurs raisons :

- ▶ favoriser une conversation bilatérale
- ▶ permettre aux candidat-es de mettre en valeur leurs aptitudes à la résolution de problèmes
- ▶ raccourcir les délais d'embauche
- ▶ Favoriser les entrevues de style panel
- ▶ Utiliser des questions ouvertes pour mettre en évidence les réponses situationnelles

Formats d'entrevue améliorés

- ▶ **Entrevues de panel :** L'intervention de plusieurs intervieweur-euses permet de réduire les préjugés et d'offrir des perspectives variées. Idéale pour les postes exigeant une collaboration à l'échelle des services.
- ▶ **Entrevues portant sur des études de cas :** Les candidat-es travaillent à partir de scénarios réels, démontrant leurs aptitudes à la résolution de problèmes, leur créativité et leur approche des défis.
- ▶ **Entrevues portant sur les compétences :** Elles se concentrent sur des compétences clés telles que la communication, le leadership et les compétences techniques.
- ▶ **Entrevues portant sur des tâches particulières :** Les candidat-es exécutent des tâches ou passent des tests reflétant les fonctions du poste, surtout pour les postes qui requièrent des compétences techniques ou créatives.
- ▶ **Entrevues informelles :** Un format d'entrevue détendue qui favorise le dialogue et réduit l'anxiété du-de la candidat-e. Ce format convient aux postes qui valorisent l'esprit d'innovation et la capacité d'adaptation.

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Types de questions d'entrevue d'emploi

Les questions d'entrevue relèvent de différentes catégories afin d'évaluer non seulement les qualifications techniques et les expériences antérieures, mais aussi les aptitudes à la résolution de problèmes, les motivations et l'adéquation culturelle. Envisager d'intégrer les types suivants de questions dans les entretiens :

- Questions portant sur les compétences
- Questions portant sur le comportement
- Questions qui sortent des sentiers battus
- Questions situationnelles
- Questions sur les compétences
- Questions sur la motivation et l'adéquation culturelle

Utiliser ces types de questions lors des entretiens de qualification des candidat-es :

Questions portant sur les compétences

Ces questions traditionnelles évaluent les compétences et l'expérience du/de la candidat-e afin de déterminer dans quelle mesure elles s'harmonisent avec le poste à pourvoir. Voici quelques exemples :

- Quel type d'équipes avez-vous déjà gérées?
- Quelles sont vos principales forces et faiblesses?
- Parlez-nous de votre expérience dans le cadre du [projet x], de la conception au lancement.

Questions portant sur le comportement

Ces questions se concentrent sur l'approche du travail d'un-e candidat-e et utilisent ses expériences antérieures pour démontrer ses compétences non techniques et ses aptitudes à la résolution de problèmes. L'approche STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat) est utile ici.

Voici quelques exemples :

- Parlez-moi d'une fois où vous avez géré un conflit au sein d'une équipe que vous dirigez.
- Décrivez une fois où vous avez mis en œuvre une nouvelle procédure pour résoudre un problème.
- Avez-vous déjà eu à gérer un-e client-e en colère? Comment avez-vous résolu sa plainte?

Questions qui sortent des sentiers battus

Ces questions créatives aident à évaluer l'esprit critique, la créativité et la stratégie. Elles sont particulièrement utiles pour évaluer les candidat-es possédant une expérience adjacente. Voici quelques exemples :

- Analyse et présentation d'études de cas
- Résolution de casse-têtes, d'énigmes et de jeux de chiffres
- Conduite de présentations, en particulier pour les fonctions de vente et de marketing
- Jeux de rôle à partir de scénarios d'emploi hypothétiques

Questions situationnelles

Ces questions hypothétiques révèlent la façon dont les candidat-es pourraient faire face à des scénarios futurs, ce qui donne un aperçu de leurs processus de résolution de problèmes et de prise de décision. Voici quelques exemples :

- Comment géreriez-vous un conflit d'équipe dans un environnement très stressant?
- Que feriez-vous si la date limite d'un projet était repoussée de manière importante?

Questions sur les compétences

Ces questions évaluent l'expertise technique et professionnelle d'un-e candidat-e en fonction du poste à pourvoir. Voici quelques exemples :

- Quelles sont les étapes à suivre pour résoudre un problème de logiciel?
- Comment maintenez-vous la qualité dans des situations à forte pression?

Questions sur la motivation et l'adéquation culturelle

Ces questions aident à déterminer ce qui motive un-e candidat-e et si ses valeurs s'harmonisent avec la culture de l'entreprise. Voici quelques exemples :

- > Qu'est-ce qui vous motive à travailler au sein de notre entreprise?
- > Décrivez un moment où vous avez contribué à la réussite d'une équipe.



Choix de la bonne combinaison de questions

La création d'un script d'entrevue efficace exige un équilibre entre les types de questions adaptées à ce qui suit :

- La description de poste
- Le style de leadership du gestionnaire d'embauche
- Le niveau d'ancienneté du poste
- L'ensemble des compétences de niche requises

Lors de l'entrevue initiale, n'oubliez pas d'inclure au moins trois raisons convaincantes pour lesquelles le candidat devrait vouloir se joindre à votre organisation.



Rédaction de questions tenant compte de considérations supplémentaires

La grande démission et le grand remaniement, les nouveaux modèle de travail, les stratégies émergentes de retour au bureau et l'attention renouvelée portée à l'EDI sont en train de remodeler le processus de recrutement. Ces facteurs influencent la conception des questions d'entrevue afin d'assurer l'adéquation des candidat·es aux besoins et à la culture de l'organisation.

Ces considérations comprennent les suivantes :



1. Communication

Les modèles de travail à distance, de travail à partir de n'importe où et de travail hybride exigent des candidat·es qu'il·elles fassent preuve d'agilité en termes de communication et de collaboration sur diverses plateformes.

À DEMANDER : Décrivez un scénario dans lequel vous avez dû collaborer en personne et en ligne avec des membres de l'équipe. Comment avez-vous assuré l'engagement et une communication efficace?



2. Préférences professionnelles

Alors que de plus en plus d'organisations mettent en place des stratégies de retour au bureau et des modèles de travail, il est important de déterminer si les préférences des travailleurs s'harmonisent avec la vision de l'organisation.

À DEMANDER : Êtes-vous prêt·e à vous rendre au bureau ou préférez-vous travailler entièrement à distance?



3. Clarté et pertinence

Les questions doivent être claires et précises afin d'éviter toute confusion et de s'assurer que les candidat·es comprennent ce qui leur est demandé. Se concentrer sur les compétences et les expériences pertinentes pour le poste afin d'évaluer la capacité d'un·e candidat·e de travailler de manière efficace.

À DEMANDER : Pouvez-vous décrire une situation dans laquelle vous avez dû vous adapter rapidement à un changement dans la portée d'un projet?



4. Évitement des préjugés et légalité

Veiller à ce que les questions ne favorisent pas involontairement certains groupes et à ce qu'elles soient conformes aux lois sur l'emploi. Éviter les questions personnelles sur l'âge, la situation matrimoniale, la planification familiale ou tout autre sujet susceptible d'être discriminatoire.

À DEMANDER : Comment gérez-vous votre temps lorsque vous devez jongler avec plusieurs échéances?

Section 1:
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2:
Recrutement

 Section 3:
Présélection

 Section 4:
Sélection

 Section 5:
Intégration

 Section 6:
Maintien en poste

 Section 7:
L'avenir de l'acquisition
de talents

 Retour à la table
des matières


5. Valeurs et convictions communes

Les talents d'aujourd'hui apprécient les organisations qui épousent leurs causes et leurs convictions personnelles. La mise en évidence de valeurs communes est essentielle pour créer une culture d'entreprise durable.

À DEMANDER : Quelles sont les causes qui vous tiennent à cœur et comment voyez-vous cette entreprise contribuer de manière importante à ces causes?



6. Équité, diversité et inclusion (EDI)

L'EDI devenant de plus en plus important pour les employés, les organisations doivent démontrer leur engagement à l'égard de ces principes. Au lieu de poser directement des questions relatives à l'EDI, montrez comment la direction intègre les piliers de l'EDI au sein de l'organisation.

Reconnaissance et élimination des préjugés inconscients

L'amélioration de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans l'embauche est une entreprise complexe mais essentielle. La lutte contre les préjugés inconscients peut avoir une incidence importante sur l'EDI et favoriser des pratiques d'embauche équitables. Cette section donne un aperçu des préjugés inconscients et des stratégies pratiques pour les atténuer au cours du recrutement.

L'incidence des préjugés



La diversité est importante. Cependant, dans l'étude de Deloitte intitulée « *The Bias Barrier* »²⁰, les statistiques suivantes révèlent la prévalence des préjugés en milieu de travail :

- 46 % des femmes ont déclaré avoir été victimes de préjugés.
- Parmi les groupes raciaux et ethniques sous-représentés :
 - 63 % des Afro-Américain-es interrogé-es ont été victimes de discrimination;
 - 60 % des Asiatiques interrogé-es ont été victimes de discrimination;
 - 48 % des Hispaniques interrogé-es ont été victimes de discrimination.

Définition des préjugés inconscients

Les préjugés inconscients peuvent entraîner une discrimination involontaire à l'embauche. Il est essentiel de reconnaître ces préjugés et d'y remédier pour que la prise de décision soit juste et objective.

Les préjugés inconscients ou implicites, tels que définis par la Harvard Business School, s'entendent des processus mentaux qui poussent les gens à agir de manière à renforcer les stéréotypes, même lorsque ce comportement est en contradiction avec leurs valeurs conscientes. Dans le même ordre d'idées, on peut mentionner les préjugés d'affinité, qui font que les gens ont tendance à graviter autour de personnes qui présentent des caractéristiques ou des antécédents similaires aux leurs.



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Types courants de préjugés inconscients

Pour lutter contre les préjugés inconscients à l'embauche, les recruteur-euses, les intervieweur-euses et les gestionnaires d'embauche doivent d'abord comprendre quels sont les préjugés qui peuvent se manifester au cours du recrutement. Voici quelques exemples courants :



Préjugés d'affinité

Aussi connu sous le nom de préjugés de similarité, les préjugés d'affinité incitent les gens à favoriser les candidat-es ayant des traits communs avec eux, tels que l'alma mater, les passe-temps ou l'apparence, plutôt que d'évaluer les compétences, les qualifications et l'expérience réelles du-de la candidat-e.



Préjugés d'attribution

Les préjugés d'attribution se traduisent par des erreurs d'évaluation et d'interprétation du comportement d'autrui. Les gens peuvent attribuer la réussite des autres à la chance et leurs échecs à des défauts personnels. À l'embauche, cela peut conduire à négliger les véritables réalisations d'un-e candidat-e.



Préjugés d'attrait

Les personnes conventionnellement attrayantes sont souvent perçues comme plus intelligentes et plus compétentes, tandis que celles qui sont jugées moins attrayantes peuvent faire l'objet de préjugés à l'égard de leurs capacités. La taille peut aussi influencer les perceptions. Inversement, on peut supposer que les personnes attrayantes réussissent uniquement grâce à leur apparence.



Préjugés de conformité

Les préjugés de conformité se manifestent lorsque les gens harmonisent leurs opinions avec celles d'un groupe au lieu de former des jugements indépendants. Ainsi, les membres d'un panel d'embauche qui s'expriment ouvertement peuvent influencer les décisions de manière disproportionnée.



Âgisme

La discrimination en raison de l'âge est très répandue à l'échelle de toutes les générations. Selon l'étude de Deloitte intitulée « The Bias Barrier », 58 % des baby-boomers, 48 % de la génération Z, 44 % des millénariaux et 34 % de la génération X ont déclaré avoir été victimes de préjugés en raison de leur âge.²⁰



Préjugés de confirmation

Les préjugés de confirmation incitent les gens à rechercher, remarquer et interpréter des informations qui correspondent à leurs croyances préconçues. Dans le cadre du recrutement, cela peut conduire à écarter un-e candidat-e en raison d'associations avec une précédente embauche négative.



Sexisme

Les préjugés de sexe et de genre reflètent les stéréotypes relatifs à l'identité et à l'expression du genre. Ces préjugés peuvent influencer la manière dont les gestionnaires d'embauche perçoivent l'aptitude des candidat-es à occuper des postes en fonction de leurs attributs liés au sexe.



Racisme

Les préjugés raciaux, y compris les préjugés de nom, peuvent avoir pour conséquence que les candidat-es ayant un nom à consonance ethnique soient injustement écarté-es lors de l'examen de leur CV.



Effet de contraste

L'effet de contraste se produit lorsque les intervieweur-euses comparent les candidat-es au-à la dernier-ère candidat-e examiné-e au lieu de les évaluer par rapport à l'ensemble des candidat-es. Un-e candidat-e médiocre peut ainsi paraître exceptionnel par rapport à un-e candidat-e plus faible.



Effet de halo

L'effet de halo fait qu'un-e candidat-e paraît globalement exceptionnel-le en raison d'une caractéristique particulièrement impressionnante. Par exemple, un-e candidat-e issu-e d'une université prestigieuse peut être favorisé-e par rapport à un-e diplômé-e hautement qualifié-e d'une école moins renommée.

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Surmonter les préjugés inconscients

Pour réduire au minimum les préjugés inconscients à l'embauche, les organisations devraient envisager les stratégies suivantes :



Rédaction soignée des offres d'emploi

Rédiger des descriptions de poste qui évitent les termes sexistes et utilisent un langage inclusif. Intégrer une déclaration EDI (équité, diversité et inclusion) pour donner un ton accueillant.



Élaboration d'objectifs écrits pour le poste

Consigner des critères de sélection clairs, axés sur les compétences et les attributs essentiels à la réussite. Éviter les qualifications rigides, telles que les exigences minimales en matière d'éducation, qui peuvent involontairement introduire des préjugés.



Exploitation des outils technologiques

Utiliser des plateformes de recrutement qui rendent anonymes les renseignements sur les candidat-es, tels que les noms, afin de réduire la discrimination raciale ou ethnique lors des présélections initiales.



Normalisation des arrière-plans des entrevues vidéo

Afin de réduire au minimum les préjugés potentiels, fournir aux candidat-es un arrière-plan virtuel normalisé pour masquer les détails personnels, tels que la situation familiale ou la classe socioéconomique.

Stratégies pour des entrevues exemptes de préjugés

- ▶ **Formation sur les préjugés :** Une formation régulière sur les préjugés inconscients permet de sensibiliser les équipes d'embauche et de les doter d'outils pour atténuer les préjugés.
- ▶ **Entrevues normalisées :** Utiliser des formats d'entrevues structurées comportant des questions cohérentes afin d'assurer une évaluation équitable des candidat-es.
- ▶ **Panels d'embauche diversifiés :** Faire appel à des panels d'entrevue diversifiés afin d'apporter des points de vue variés et de réduire au minimum les préjugés individuels.
- ▶ **Recrutement à l'aveugle :** Masquer les renseignements permettant d'identifier les candidat-es, tels que les noms ou les antécédents scolaires, afin de se concentrer uniquement sur les compétences et l'expérience.
- ▶ **Outils fondés sur l'IA :** Recourir à des systèmes d'IA pour détecter les tendances à la partialité et proposer des candidat-es laissées de côté.



Gestion des préjugés dans le cadre de l'embauche assistée par l'IA

Si les outils d'IA peuvent améliorer l'efficacité du recrutement, les organisations doivent tenir compte du risque de partialité dans les processus automatisés. Comme les algorithmes d'IA sont influencés par leurs données de formation, les inégalités historiques en matière d'embauche peuvent persister si elles ne sont pas gérées avec soin.

Mesures à prendre pour atténuer les préjugés liés à l'IA :

1. Effectuer des audits réguliers des outils d'IA pour en vérifier l'équité.
2. Utiliser des ensembles de données diversifiés et représentatifs.
3. Assurer une surveillance humaine aux points de décision clés.
4. Assurer la transparence dans la prise de décision pilotée par l'IA.
5. Ajuster les algorithmes pour les harmoniser avec les objectifs d'EDI.

Utiliser des questions d'entrevue structurées

Les entrevues non structurées peuvent amplifier les préjugés tels que les préjugés d'affinité. En mettant en œuvre une série de questions normalisées posées de manière cohérente à tous-toutes les candidat-es, les intervieweur-euses peuvent se concentrer sur les compétences et les qualités essentielles requises pour réussir dans le poste.

4 | SÉLECTION

Dans cette section :

Vérifications des références



Qualification des candidat-es
avant les entrevues



Tactiques de négociation
des contrats





Vérifications des références

Les vérifications des références constituent une étape essentielle du processus d'embauche, car elles fournissent des renseignements essentiels sur le rendement professionnel, l'éthique de travail et la compatibilité culturelle d'un-e candidat-e. Cette section vous guidera dans la préparation et la réalisation des vérifications des références afin de confirmer l'adéquation du-de la candidat-e au poste à pourvoir.

Mesures à prendre pour une vérification efficace des références

1. **Contactez les bonnes personnes de référence :** Demandez au moins trois références, y compris d'ancien-nes superviseur-es, des membres de l'équipe ou des collègues qui ont travaillé en étroite collaboration avec le-la candidat-e.
2. **Préparez des questions précises :** Élaborez une série standard de questions qui couvrent les principaux aspects du rendement professionnel du-de la candidat-e et de son adéquation au poste à pourvoir.
3. **Posez des questions ouvertes :** Encouragez la rétroaction détaillée afin d'obtenir des perspectives qualitatives plutôt que de simples réponses par oui ou par non.
4. **Vérifiez les renseignements :** Recoupez les renseignements fournis par les personnes de référence avec le curriculum vitæ ou la candidature du-de la candidat-e pour vous assurer de leur exactitude.

Types de vérifications des références

Le recrutement à distance étant de plus en plus courant, les vérifications des références jouent un rôle crucial pour combler les écarts dus à l'embauche virtuelle. Voici les deux principaux types de vérifications des références :



Vérification de l'emploi

Cette mesure permet de confirmer les renseignements relatifs à l'emploi et de s'assurer que les antécédents professionnels du-de la candidat-e correspondent à ceux de son curriculum vitæ.

Questions à poser :

- › Quel était le titre du poste du-de la candidat-e?
- › Quelles étaient les dates de l'emploi?
- › Combien de personnes relevaient du-de la candidat-e?



Vérification du rendement

Ce type de vérification permet d'évaluer l'ensemble des compétences, l'expérience et l'adéquation culturelle du-de la candidat-e.

Questions à poser :

- › Sur quels types de projets le-la candidat-e a-t-il-elle travaillé?
- › Dans quelle mesure le-la candidat-e s'est-il-elle adapté-e à de nouveaux environnements?
- › Quels outils et technologies le-la candidat-e a-t-il-elle utilisés?
- › Le-la candidat-e conviendrait-il au poste à pourvoir?
- › Si vous en aviez la possibilité, réembaucheriez-vous ce-cette candidat-e?





Questions à poser

Un script de vérification des références efficace doit reposer sur une compréhension approfondie du tableau de bord de l'entrevue avec le-la candidat-e et des aspects clés que vous voulez vérifier. Sachez toutefois que certaines entreprises ne divulguent que les dates d'emploi. S'il est possible de demander davantage de renseignements, ceux-ci ne sont pas toujours fournis. Le script doit équilibrer les questions, en mettant l'accent à la fois sur les compétences non techniques et sur les compétences techniques.



Questions sur les compétences non techniques

- » « Comment le-la candidat-e a-t-il-elle géré le travail d'équipe, en particulier dans un cadre de travail à distance? »
- » « Pouvez-vous décrire son éthique de travail et sa personnalité? »
- » « Comment la carrière du-de la candidat-e a-t-elle évolué au cours de son passage dans votre organisation? »
- » « Quelle serait la prochaine étape idéale de sa carrière? »
- » « Dans quelle mesure le-la candidat-e a-t-il-elle communiqué efficacement à différents niveaux de l'organisation? »
- » « Pouvez-vous nous faire part d'un cas où le-la candidat-e a commis une erreur et de la manière dont il-elle l'a gérée? »
- » « Le réembaucheriez-vous? Pourquoi ou pourquoi pas? »
- » « Quels sont les points forts et les points à améliorer du-de la candidat-e? »



Questions sur les compétences techniques

- » « Quelles responsabilités le-la candidat-e a-t-il-elle assumées dans le cadre de son poste? »
- » « Comment son rendement a-t-il été mesuré par rapport aux attentes du poste? »
- » « Quels types de délais devait-il-elle respecter et comment les a-t-il-elle gérés? »
- » « Quelles mesures clés ont été utilisées pour évaluer son rendement? »
- » « Quels programmes ou outils le-la candidat-e a-t-il-elle utilisés dans le cadre de son poste? »
- » « Le-la candidat-e a-t-il-elle obtenu des résultats notables? »

Procédure de vérification des références

Pour vous assurer que les renseignements que vous obtenez sont crédibles, il est essentiel de vérifier correctement les références :

- » **Demander des références précises** : Demandez des références directement, plutôt que d'accepter une liste fournie par le-la candidat-e.
- » **Vérifier l'identité** : Contactez les personnes de référence par le biais de LinkedIn ou par courriel pour confirmer son identité.
- » **Appels vidéo** : Effectuez des vérifications des références par vidéo lorsque c'est possible, afin d'établir un lien plus personnel.
- » **Recouper les renseignements** : Comparez les renseignements fournis par les personnes de référence avec le CV du-de la candidat-e afin de repérer toute incohérence.
- » **Rechercher les renseignements anecdotiques** : Posez des questions qui invitent à répondre avec un niveau de détail que seule une véritable personne de référence connaîtrait.
- » **Élargir votre perspective** : Demandez des références à d'autres contacts au sein de l'organisation pour avoir une vision plus large du-de la candidat-e.



Pratiques exemplaires

Toujours obtenir l'autorisation du-de la candidat-e avant de contacter ses personnes de référence.

Utiliser les vérifications des références comme une occasion de répondre aux préoccupations ou aux doutes soulevés au cours du processus d'entrevue.





Qualification des candidat·es avant les entrevues

Améliorer le processus de qualification pour permettre à de meilleurs talents d'accéder à l'étape de l'entrevue

Les organisations qui évoluent dans le nouveau monde du travail doivent continuellement faire évoluer leurs processus de recrutement pour demeurer concurrentielles. Alors que le paysage du recrutement passe d'une économie de la connaissance à une économie des compétences, les organisations sont confrontées à de nouveaux défis. Parmi ces défis figurent la diminution du nombre de candidatures entrantes, l'allongement de la durée des offres d'emploi et l'augmentation du taux d'attrition des candidat·es tout au long du processus de sélection.

Optimiser le processus de qualification préalable à l'entrevue

La qualification des candidat·es avant les entrevues fait en sorte que seul·es ceux·celles qui répondent aux exigences minimales du poste sont pris·es en considération, ce qui accroît l'efficacité des entrevues et réduit les préjugés. Un processus complet de qualification préalable à l'entrevue doit comporter les étapes suivantes :

- **Examen des CV et des candidatures :** Une présélection minutieuse des CV permet de confirmer que les candidat·es possèdent les qualifications essentielles pour le poste à pourvoir.
- **Conduite d'appels de présélection :** De courtes conversations pour évaluer l'intérêt, vérifier l'expérience et évaluer les aptitudes à la communication.
- **Utilisation de tests d'évaluation :** Les évaluations des compétences et de la personnalité permettent de filtrer les candidat·es en fonction des compétences requises pour le poste.
- **Établissement de critères clairs :** Créer une liste de vérification des qualifications essentielles et classer par ordre de priorité les candidat·es qui répondent à ces critères

Les organisations pilotées par les données qui cherchent à réduire le délai d'embauche, à améliorer les ratios placement-embauche, à accroître la satisfaction des gestionnaires d'embauche et à réduire le taux d'attrition des nouveaux·elles employé·es devraient donner la priorité à l'amélioration de leurs processus de qualification préalable à l'entrevue et à l'engagement efficace des candidat·es passif·ves

CV

Séparer le bon grain de l'ivraie – les organisations peuvent utiliser les CV pour découvrir les meilleurs talents

Comment qualifier un CV

De nombreux·ses gestionnaires d'embauche admettent qu'il·elles ne consacrent que sept secondes à l'examen du curriculum vitæ d'un·e candidat·e. Est-ce suffisant?

La réponse est à la fois oui et non. Sur le marché actuel, où les candidat·es sont nombreux·ses, les talents de niche ne restent souvent que dix jours sur le marché. Pour attirer les meilleurs talents, les entreprises doivent accélérer le processus d'embauche à chaque étape, y compris celle de la présélection des CV.

Alors que les recruteur·euses expérimenté·es des agences de dotation en personnel peuvent consacrer au moins sept secondes à une première analyse, les recruteur·euses internes devraient viser deux à trois minutes. Une fois la présélection et la sélection terminées et la fiche de synthèse créée, les gestionnaires d'embauche doivent consacrer de trois à cinq minutes à chaque curriculum vitæ qui leur parvient.

Une qualification efficace des CV repose sur une compréhension approfondie des facteurs d'adéquation au poste, c'est-à-dire des caractéristiques et des qualifications clés qui permettent au·à la candidat·e d'exceller dans le poste et au sein de l'organisation.





Éléments clés d'un curriculum vitæ efficace

- **Coordonnées** : Veiller à ce que les coordonnées soient à jour, y compris une adresse courriel professionnelle.
- **Énoncé sommaire** : Donner un aperçu des principales compétences, de l'expérience et des objectifs de carrière.
- **Expérience professionnelle** : Énumérer les postes pertinents dans l'ordre chronologique inverse, en mettant l'accent sur les réalisations et les résultats quantifiables.
- **Section des compétences** : Mettre en évidence les compétences techniques, interpersonnelles et de leadership qui correspondent au poste.
- **Formation et certifications** : Indiquer les diplômes, les certifications et la formation continue pertinents.
- **Conception et mise en page** : Assurer la lisibilité au moyen de titres clairs, de puces et d'un grand nombre d'espaces blancs.

Éléments à examiner lors de la qualification des CV



Géographie

- Assurer l'harmonisation avec le modèle de travail de l'organisation.
- Vérifier la compatibilité avec la politique de cybersécurité.
- Confirmer que la fréquence des déplacements correspond aux attentes du marché.



Descriptions de poste

- Rechercher des mots-clés liés aux qualifications.
- Vérifier les réalisations axées sur les résultats.
- Déterminer les tendances en matière de dates de début et de fin.
- Souligner les réalisations remarquables.
- Vérifier si les titres des postes correspondent à l'expérience requise.



Formation

- Confirmer les certifications requises.
- Évaluer la crédibilité des établissements d'enseignement.
- Rechercher des mots-clés liés aux qualifications.



Résumé de carrière

- Recouper les années d'expérience avec la description du poste.
- Dans le cas des postes de direction, évaluer les compétences non techniques liées à la gestion.
- Chercher des explications aux anomalies du CV.



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Critères de qualification des CV

Une fois l'analyse préliminaire des CV terminée, les responsables du recrutement doivent approfondir leurs recherches pour mieux comprendre les candidat·es :



Le·la candidat·e a-t-il·elle fait des recherches sur le poste et l'organisation?

Indicateurs : Veiller à ce que la candidature soit adaptée à l'offre d'emploi, en incorporant des mots clés pertinents, des compétences de niche et des détails propres au secteur d'activité. Une candidature vraiment personnalisée montre que le·la candidat·e a fait des recherches approfondies sur le poste et l'organisation, ce qui témoigne d'un intérêt et d'un engagement réels. Les candidatures qui semblent génériques ou passe-partout indiquent un niveau d'effort moindre et peuvent donner l'impression d'un manque d'enthousiasme.



Le·la candidat·e possède-t-il·elle les qualifications requises?

Indicateurs : Vérifier si le·la candidat·e répond aux qualifications énumérées dans l'offre d'emploi, tels que les années d'expérience, la formation, les titres professionnels et les certifications. Évaluer si les titres des emplois précédents correspondent à la progression attendue pour ce poste.

Lors de l'examen rapide des CV, se concentrer sur les dates et les mots-clés pertinents dans les sections relatives à l'expérience professionnelle et à la formation, afin de repérer efficacement les candidat·es compétent·es.



L'expérience sectorielle du·de la candidat·e est-elle pertinente?

Indicateurs : Certains postes exigent une expérience sectorielle particulière pour que le·la candidat·e s'adapte bien sur les plans technique et culturel, comme dans les secteurs bancaire, juridique et financier. Toutefois, les candidat·es issu·es de secteurs d'activité variés peuvent aussi convenir à des postes aux compétences transférables, tels que les postes en contact avec la clientèle où l'expérience de l'hôtellerie et de la restauration s'avère avantageuse.



Dans quelle mesure le·la candidat·e est-il·elle attentif·ve aux détails?

Indicateurs : Rechercher les fautes d'orthographe ou de grammaire, une mise en forme logique et une utilisation appropriée des titres, des puces, des espaces blancs et du texte en gras. L'attention aux détails témoigne souvent de l'engagement du·de la candidat·e et peut conduire à un processus d'intégration plus rapide.



Le·la candidat·e présente-t-il·elle des réalisations axées sur les résultats?

Indicateurs : Les meilleur·es candidat·es mettent en avant leurs réalisations comportant des résultats quantifiables. Par exemple : « J'ai développé et lancé l'application phare de l'entreprise X, qui a obtenu une note de 5 étoiles sur l'App Store et a été téléchargée plus de 15 000 fois. » Cette description contraste avec les descriptions qualitatives qui sont plus faciles à exagérer.





Le·la candidat·e est-il·elle fiable?

Indicateurs : Examiner la section relative à l'expérience professionnelle pour y déceler les lacunes importantes dans l'emploi, les contrats à court terme fréquents ou les fourchettes de dates incomplètes. Bien qu'il soit devenu plus courant de changer d'emploi, des changements fréquents peuvent être le signe de problèmes de rendement ou d'indécision. Les candidat·es qui ont pris un congé pour s'occuper d'un proche l'expliquent souvent dans leur lettre de présentation.



Le lieu de travail du·de la candidat·e est-il compatible avec le modèle de travail de l'organisation?

Indicateurs : Confirmer que le lieu de résidence du·de la candidat·e correspond au modèle de travail de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un poste en entreprise, d'un poste hybride ou d'un poste entièrement à distance. Certaines organisations imposent des restrictions quant à la résidence en raison d'exigences liées à la cybersécurité, à la paie ou à la législation. Dans le cas des postes hybrides, veiller à ce que le·la candidat·e puisse raisonnablement se rendre au bureau en cas de besoin.

Statistiques sur les CV

Plus de 75 % des gestionnaires d'embauche et de ressources humaines déclarent avoir trouvé des allégations frauduleuses dans des CV. ²¹

Les domaines les plus courants de fausses déclarations sont les suivants :

- Niveaux de maîtrise des compétences, telles que les compétences linguistiques ou techniques
- Déclarations de moyenne générale qui ne correspondent pas au rendement réel
- Diplômes non obtenus ou présentés comme des qualifications de niveau supérieur
- Dates d'emploi utilisées pour combler des lacunes
- Éléments du portefeuille non créés par le·la candidat·e
- Titres de poste gonflés (p. ex., prétendre être directeur alors qu'il s'agit d'un poste de gestionnaire)
- Références qui ne correspondent pas aux postes revendiqués ou personnes qui n'ont jamais travaillé ensemble

Signaux d'alerte des CV

Les recruteur·euses et les gestionnaires d'embauche doivent être attentif·ves aux points suivants lors de l'examen d'un curriculum vitae :

- Détails manquants, comme le nom de famille, le nom de l'entreprise, les dates.
- Absence de progression de carrière
- Divergences dans la chronologie
- Nombre excessif d'emplois occupés par rapport aux
- Certifications d'institutions non accréditées
- Descriptions de poste trop génériques ou exagérations évidentes
- Adresses courriel non professionnelles ou erreurs de formatage





Tactiques de négociation des contrats

Dans le climat économique incertain d'aujourd'hui, les organisations doivent être efficaces et s'appuyer sur des données dans tous les aspects du processus de recrutement, en particulier lors des négociations contractuelles. À ce stade, prendre des raccourcis peut entraîner des erreurs coûteuses, tant sur le plan financier que sur le plan de l'obtention des talents adéquats. Cette section présente des tactiques de négociation fondées sur des données pour obtenir des résultats équitables tout en maintenant la responsabilité fiscale.

Négociations contractuelles

Conclusion de l'accord : Tactiques de négociation éprouvées dans une économie en mutation

Les entreprises qui ne s'adaptent pas à l'évolution de la conjoncture économique s'exposent à plusieurs défis, dont les suivants :

- ▶ surpayer des postes qui ne correspondent pas à la situation financière de l'entreprise;
- ▶ perdre des candidat·es compétent·es en raison d'offres inadéquates;
- ▶ endommager la marque employeur en ne parvenant pas à demeurer concurrentielles;
- ▶ compromettre les initiatives d'EDI par une rémunération inéquitable;
- ▶ allonger les délais d'embauche, ce qui entraîne une augmentation des coûts et des retards opérationnels.

Stratégies clés pour des négociations contractuelles réussies

Connaître la valeur du marché :

Comprenez la fourchette salariale pour le poste sur le marché actuel, en tenant compte de l'expérience du·de la candidat·e, de ses compétences et de son lieu de travail.

Donner la priorité aux facteurs clés :

Lors des négociations, ne vous concentrez pas uniquement sur le salaire, mais également sur les avantages sociaux, l'équilibre travail-vie personnelle, les possibilités de travail à distance et les opportunités de croissance.

Offrir de la flexibilité :

Soyez prêt·e à faire des concessions sur certaines conditions, telles que les dates d'entrée en fonction ou les titres de poste, afin de répondre aux besoins du·de la candidat·e tout en respectant les politiques de l'entreprise.

Utiliser les données et la recherche :

Fournissez aux candidat·es des renseignements sur la structure de rémunération de l'entreprise, le potentiel de croissance et les avantages professionnels à long terme.





Pour vous assurer les meilleurs talents rapidement tout en garantissant une rémunération équitable, envisagez les stratégies de négociation suivantes :



Tirer parti des données d'embauche

Les entreprises les plus performantes s'appuient sur des données pour élaborer leurs stratégies de négociation. Le suivi et l'analyse des indicateurs de recrutement sont essentiels pour :

- › établir des repères clairs en matière de salaire et de taux pour chaque poste;
- › comparer les salaires avec les résultats d'embauche à long terme et les taux de maintien en poste;
- › surveiller les conditions du marché et ajuster les offres en fonction des tendances;
- › présenter des offres objectives, étayées par des données, qui suscitent l'intérêt des candidat-es;
- › éviter les titres de poste gonflés ou les postes mal assortis qui ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise.

POUR LES TRAVAILLEUR-EUSES OCCASIONNEL-LES :

Maintenir les grilles de taux à jour

Veillez à ce que les grilles de taux tiennent compte des conditions économiques actuelles en les mettant à jour tous les deux ou trois ans. Incluez des facteurs tels que la demande de compétences, les conditions du marché et les technologies émergentes.

Signaux d'alerte liés aux grilles de taux :

- › Offres fréquemment refusées
- › Négociations ou prolongations de contrat plus longues
- › Délais d'embauche plus longs
- › Augmentation du nombre de contre-offres
- › Augmentation des taux contractuels sans augmentation correspondante de la valeur
- › Préciser par écrit toutes les conditions avant de finaliser les accords sur les grilles de taux
- › Comparer les grilles de taux de plusieurs fournisseurs pour assurer une rémunération concurrentielle



Donner la priorité aux personnes, pas aux budgets

Une négociation contractuelle efficace exige un équilibre entre transparence et flexibilité. Bien que les contraintes budgétaires soient importantes, le processus de négociation doit se concentrer sur la compréhension et la satisfaction des besoins et des attentes du-de la candidat-e. Les gestionnaires d'embauche doivent prendre le temps de s'informer des motivations du-de la candidat-e, de la rémunération qu'il-elle attend et des points sur lesquels il-elle pourrait faire des concessions.



La flexibilité est la nouvelle monnaie

À une époque où les conditions financières peuvent limiter la croissance des salaires, la flexibilité est devenue une monnaie d'échange essentielle. Le rapport *Voice of Talent 2021* de Procom a révélé que les options de travail flexibles étaient tout aussi importantes que la rémunération, 67 % des candidat-es les considérant comme un facteur essentiel. ²² Proposer des conditions de travail flexibles peut aider à combler les écarts dans les négociations lorsque les augmentations de salaire sont limitées.



Mettre en évidence les facteurs de différenciation uniques

La rémunération et la flexibilité sont essentielles pour attirer les talents, mais elles ne sont pas les seuls éléments d'une offre convaincante. Les organisations peuvent se distinguer en mettant l'accent sur les aspects uniques de leur culture, de leur potentiel de croissance et de leur raison d'être. L'inclusion d'au moins trois des facteurs suivants dans les descriptions de poste peut renforcer l'engagement d'un-e candidat-e dès le départ :

- › Culture axée sur la mission
- › Opportunités de carrière à long terme
- › Engagement envers l'innovation et la technologie
- › Solide équilibre travail-vie personnelle
- › Voix et reconnaissance des employés



Les délais sont importants

Les données de Procom montrent que 59 % des candidat-es s'attendent à recevoir une réponse dans les deux jours suivant une entrevue. 1 Dans une économie volatile, il est essentiel de mener à bien les entrevues et de faire des offres de manière efficace. La mobilisation des principales parties prenantes et l'obtention des approbations à l'avance permettent d'éviter les retards.

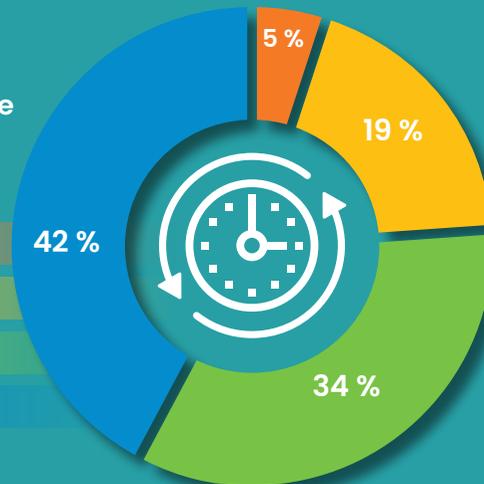
Combien de temps après votre première entrevue pensez-vous recevoir une réponse de l'organisation ? 1

1. Le jour même : 5 %

2. Dans les 24 heures : 19 %

3. Dans les 48 heures : 34 %

4. Dans la semaine : 42 %



Respecter les délais de négociation

Les gestionnaires d'embauche doivent communiquer clairement les délais pour les offres et les négociations de contrat, et les respecter. Une communication transparente est essentielle pour maintenir l'engagement des candidat-es et éviter des négociations prolongées qui peuvent entraîner des retards.





Contre-offres



Se préparer aux contre-offres et les gérer

En période de récession économique, les candidat-es peuvent même recevoir des contre-offres après avoir accepté un nouveau poste. Les formes courantes de contre-offres sont les suivantes :

- › Augmentations de salaire
- › Révision des responsabilités professionnelles ou promotions
- › Changements dans la structure hiérarchique
- › Appels émotionnels ou manipulation



Conseils pour éviter les contre-offres

Pour réduire le risque de contre-offres, il convient d'aborder cette possibilité dès les premières conversations. En posant des questions ciblées lors de la phase de présélection, vous pouvez vous faire une idée de la probabilité qu'un-e candidat-e accepte une contre-offre :

- › Cherchez-vous activement un nouveau poste?
- › Pourquoi quittez-vous votre employeur actuel?
- › Dans quelle mesure avez-vous été satisfait-e de votre dernière promotion?
- › Votre employeur fait-il souvent des contre-offres?
- › Comment réagiriez-vous à une contre-offre si elle vous était présentée?

Déterminez la cause profonde du mécontentement de l'employé-e et ouvrez une conversation honnête pour y remédier avant d'envisager une contre-offre.



Contrer une contre-offre

Lorsqu'une contre-offre survient, il est essentiel de se recentrer sur les raisons initiales qui ont poussé le-la candidat-e à rechercher de nouvelles opportunités. Les questions qui visent à remettre en question la valeur de la contre-offre peuvent aider à réaffirmer leur décision de passer à l'action :

- › Pourquoi ne vous a-t-on pas proposé une augmentation ou une promotion avant que vous ne donniez votre démission?
- › Cette contre-offre aura-t-elle une incidence sur l'évolution de votre carrière?
- › Comment votre équilibre travail-vie personnelle actuel se compare-t-il à ce que nous proposons?
- › Pensez-vous que les mêmes problèmes se poseront dans six mois ou dans un an?

En fin de compte, la plupart des contre-offres sont des solutions temporaires, et les candidat-es qui les acceptent se retrouvent souvent sur le marché du travail dans l'année qui suit. Le fait de maintenir les conversations centrées sur les objectifs de carrière à long terme et sur les raisons pour lesquelles les candidat-es recherchent un nouveau poste peut les aider à prendre des décisions en connaissance de cause.



5 | INTÉGRATION

Dans cette section :

Offrir une excellente
expérience aux candidat-es



Documents d'intégration :
Assurer un commencement
harmonieux



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

Section 2 :
Recrutement

Section 3 :
Présélection

Section 4 :
Sélection

Section 5 :
Intégration

Section 6 :
Maintien en poste

Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

Retour à la table
des matières



Offrir une excellente expérience aux candidat·es

Une intégration réussie permet aux nouveaux·elles employé·es de s'imprégner de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de l'organisation, tout en renforçant la proposition de valeur à l'employé·e présentée au cours du processus d'embauche. Une expérience candidat·e positive pendant l'intégration renforce considérablement l'engagement, le maintien en poste et la productivité des employé·es. Les premiers jours ou les premières semaines dans un nouveau poste influencent la perception qu'a l'employé·e de l'entreprise et son sentiment d'appartenance. Un processus d'intégration bien mené permet aux employé·es de se sentir accueilli·es, soutenu·es et prêt·es à apporter leur contribution.

Cette section fournit des listes de vérification et des conseils pratiques pour créer une expérience candidat·e efficace et mémorable.

Création d'une excellente expérience d'intégration

Étapes de la conception d'une expérience candidat·e mémorable

Dans le nouveau monde du travail d'aujourd'hui, alors que le recrutement à distance, le travail à distance et le travail depuis n'importe où sont devenus la norme, les organisations doivent faire preuve d'une plus grande détermination pour favoriser la culture et créer une excellente expérience candidat·e.

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

L'étude de Procom indique que 81 % des travailleur·euses du savoir sont susceptibles de ne pas commencer ou de quitter une mission en raison d'une mauvaise expérience d'intégration.²³

Si un·e nouvel·le employé·e est intégré·e, inscrit·e sur la liste de paie, affecté·e à des projets, puis quitte prématurément l'entreprise, cela constitue une erreur d'embauche coûteuse. Le recrutement est à la fois coûteux et chronophage. Pour éviter un taux de roulement élevé, les entreprises doivent donner la priorité à l'expérience candidat·e, en particulier lors de l'intégration.

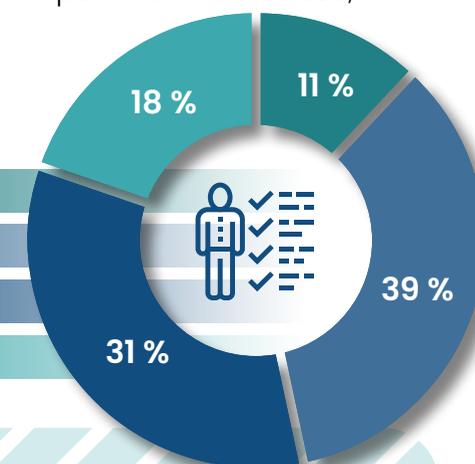
Quelle est la probabilité que vous quittiez un emploi si votre expérience candidat·e à l'intégration est négative?²³

1. Je ne commencerais pas. 11 %

2. Très susceptible de quitter. 39 %

3. Moyennement susceptible de quitter. 31 %

4. Je ne suis pas susceptible de quitter. 18 %



Section 1:
Avant d'aller sur le
marché

Section 2:
Recrutement

Section 3:
Présélection

Section 4:
Sélection

Section 5:
Intégration

Section 6:
Maintien en poste

Section 7:
L'avenir de l'acquisition
de talents

Retour à la table
des matières



Apprendre à connaître le-la candidat-e sur le plan personnel

Dans l'environnement virtuel d'abord qui est le nôtre aujourd'hui, la plupart des nouveaux-elles employé-es interagissent avec les équipes principalement par le biais d'appels vidéo au cours de la phase de sélection. Donnez aux candidat-es l'occasion de rencontrer leurs pairs et d'établir des relations avant la date officielle de leur entrée en fonction.



Adapter l'expérience aux préférences du-de la candidat-e

Veillez à ce que chaque nouvel-le employé-e reçoive le matériel qu'il-elle préfère ainsi qu'un dossier de prise en charge personnalisé. Offrez une formation adaptée à leur style d'apprentissage préféré afin de favoriser un engagement et un confort immédiats.



Faciliter les premiers contacts avec l'équipe

Faites en sorte que l'équipe chargée de l'intégration entre en contact avec le-la candidat-e au cours de sa première semaine. L'intégration virtuelle peut souvent manquer d'occasions informelles de poser des questions ou de collecter des renseignements. Des contacts structurés permettent de combler cette lacune.



Résoudre rapidement les problèmes liés à l'intégration

Réglez les problèmes liés à l'intégration dans les 24 heures. Une résolution rapide montre que l'entreprise accorde de l'importance à ses employé-es et contribue à apaiser les inquiétudes de la première semaine.



Demander de la rétroaction

Utilisez l'intégration comme une occasion de démontrer l'engagement de l'organisation à l'égard de sa proposition de valeur à l'employé-e. Demandez activement une rétroaction sur le processus d'intégration et mettez en œuvre des améliorations afin de renforcer les expériences futures. Des entretiens réguliers avec les nouveaux-elles employé-es pour collecter des renseignements permettent d'affiner en continu les pratiques d'intégration.



Meilleures pratiques pour une intégration efficace

- › Donnez accès aux ressources de l'entreprise, aux politiques, aux répertoires des équipes et aux outils essentiels de l'entreprise avant le premier jour.
- › Présentez les nouveaux-elles employé-es aux membres de différents services afin de favoriser l'intégration et un sentiment d'appartenance.
- › Veillez à ce que les outils et ressources technologiques soient prêts à utiliser immédiatement, en particulier pour les employé-es à distance.



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Documents d'intégration : Assurer un commencement harmonieux

*Mettre les points sur les i et les barres sur les t :
Les étapes clés à préparer avant la date d'entrée en fonction*

Liste de vérification de l'intégration et des documents

Les documents d'intégration sont essentiels pour aider les nouveaux-elles employé-es à comprendre leurs fonctions, leurs responsabilités et les attentes en matière d'emploi. En veillant à ce que tous les documents nécessaires soient en place avant le premier jour, le processus d'intégration s'en trouve facilité et la conformité avec les exigences juridiques et réglementaires est assurée.

Documents d'intégration clés :

- **Contrat de travail** : Il précise les conditions, le salaire, les avantages sociaux et les responsabilités professionnelles.
- **Formulaires fiscaux** : Comprennent les documents fiscaux nécessaires (p. ex., W-4 pour les employé-es américain-es).
- **Accord de non-divulgation** : Protège les renseignements sensibles de l'entreprise (le cas échéant).
- **Formulaires d'adhésion aux avantages sociaux** : Pour l'assurance maladie, les régimes de retraite, etc.
- **Politiques de l'entreprise** : Comprennent le code de conduite, les politiques sur le harcèlement et les lignes directrices propres à chaque poste.
- **Formulaires de contact en cas d'urgence** : Assurent la sécurité et la préparation aux situations d'urgence.
- **Formulaire de dépôt direct** : Collecte les renseignements bancaires pour la paie.

Étapes de la préparation des documents d'intégration :

- 1. Réception de la notification :**
Confirmer la réception de la notification d'intégration d'un-e nouveau-elle candidat-e.
- 2. Configurer le profil du-de la candidat-e :**
Créer un profil dans l'outil de gestion de projet d'intégration (p. ex., Monday.com ou Asana).
- 3. Vérifier les documents :**
Confirmez que tous les documents requis ont été téléchargés.
- 4. Contacter le-la candidat-e :**
Faites-lui part de la date d'entrée en fonction (et de la date de fin, le cas échéant), du taux de rémunération, des principales coordonnées et du manuel ou des politiques de l'organisation. Demandez-lui tout document manquant.
- 5. Sauvegarder et organiser les documents :** Rassemblez et enregistrez en toute sécurité tous les documents supplémentaires.
- 6. Coordonner le calendrier d'intégration :**
planifiez un appel pour présenter l'équipe d'intégration, confirmer le calendrier et répondre aux questions.
- 7. Organiser le matériel :**
Demandez du matériel au service informatique, définissez les autorisations de réseau, créez les adresses courriel de l'entreprise et veillez à ce que tous les logiciels ou outils nécessaires soient prêts.
- 8. Communiquer en interne :**
Annoncez la nouvelle embauche à l'organisation.
- 9. Confirmer auprès du-de la gestionnaire d'embauche :**
Vérifiez les besoins non satisfaits.
- 10. Faire le point avec le-la candidat-e :**
Répondez aux questions liées à l'intégration et confirmez que le-la candidat-e est prêt-e.
- 11. Trousse de bienvenue :**
Envoyez le matériel accompagné d'un cadeau de bienvenue (le cas échéant).
- 12. Début de l'intégration :**
Commencez le processus d'intégration.
- 13. Rétroaction et suivi :**
Collectez la rétroaction et résolvez les éléments non réglés.

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


Listes de vérification des documents d'intégration



Pour les employé-es traditionnel·les

- › Détails du profil
- › Identification (p. ex., NAS, permis de conduire, permis de travail)
- › Contrat négocié
- › Curriculum vitæ
- › Preuve de formation (si nécessaire)
- › Résultats de la vérification des antécédents (si nécessaire)
- › Coordonnées bancaires (p. ex., dépôt direct, TEF, Chèque annulé)
- › Preuve de vaccination (si nécessaire)
- › Code de conduite
- › Politique d'utilisation acceptable et politique informatique (si nécessaire)
- › Accusé de réception du soutien technique (si nécessaire)
- › Achèvement de la formation obligatoire (si nécessaire)
- › Tout document propre à l'organisation (si nécessaire)



Pour les travailleur·euses occasionnel·les au Canada :

- › Entente contractuelle de consultant·e
- › Renseignements sur les paiements de l'entreprise
- › Détails de l'enregistrement de l'entreprise
- › Numéros de taxe (p. ex., TPS et TVH)
- › Conditions du·de la contractuel·le
- › Tout formulaire équivalent pour l'organisation du·de la contractuel·le (p. ex., accord de non-divulgence, code de conduite)
- › Contractuel·les incorporé·es : Statuts constitutifs
- › Contractuel·les en partenariat : accord de partenariat



Pour les employé·es et les contractuel·les basés aux États-Unis

- › Détails du profil
- › Identification (Formes d'identification acceptables I-9)
- › Contrat négocié
- › Curriculum vitæ
- › Preuve de de formation (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Preuve de vérification d'antécédents (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Dépistage de drogues (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Coordonnées bancaires (p. ex., dépôt direct, TEF, chèque annulé)
- › Preuve de vaccination (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Accord de non-divulgence (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Code de conduite
- › Politique d'utilisation acceptable et politique informatique (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Accusé de réception du soutien technique (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Achèvement de la formation obligatoire (si l'entreprise cliente l'exige)
- › Tout document propre à l'organisation (si l'entreprise cliente l'exige)

Documents supplémentaires pour les engagements de travailleur·euses occasionnel

- › Entente contractuelle de consultant·e
- › Renseignements sur les paiements de l'entreprise
- › Détails de l'enregistrement de l'entreprise
- › Formulaire W-9 complet
- › Conditions du·de la contractuel·le
- › Tout formulaire équivalent pour l'organisation du·de la contractuel·le (p. ex., accord de non-divulgence, code de conduite)
- › Contractuel·les incorporé·es : Statuts constitutifs
- › Contractuel·les en partenariat : accord de partenariat



Meilleures pratiques pour une intégration efficace

- › Utilisez un système de gestion des documents en ligne pour remplir les formulaires électroniques avant le premier jour.
- › Veillez à ce que les documents soient accessibles et clairement expliqués pour assurer la conformité et faciliter la compréhension.
- › Conservez les copies signées dans le dossier de l'employé·e pour référence ultérieure.

6 | **MAINTIEN EN POSTE**

Dans cette section :

Conditions de prolongation des
contrats des travailleur·euses
occasionnel·les





Conditions de prolongation des contrats des travailleur·euses occasionnel·les

Pour demeurer concurrentielles et atteindre leurs objectifs, les entreprises ne doivent pas se contenter d'attirer de nouveaux talents. Il est essentiel de maintenir en poste, de requalifier et de perfectionner les travailleur·euses, y compris les travailleur·euses occasionnel·les. Les stratégies de maintien en poste ne doivent pas se limiter aux modèles d'emploi traditionnels et aux employé·es à temps plein. Cette section donne un aperçu du moment où il convient de prolonger les contrats des travailleur·euses occasionnel·les et offre des conseils pour améliorer le maintien en poste des employé·es en général

Principales considérations à prendre en compte lors de l'offre de prolongation de contrat

Rendement et adéquation :

Les travailleur·euses occasionnel·les à rendement élevé qui font preuve d'un solide esprit d'équipe et qui correspondent bien à la culture de l'entreprise peuvent être d'excellentes candidat·es à une prolongation de contrat. Des évaluations régulières du rendement peuvent aider à déterminer si une prolongation est avantageuse à la fois pour le·la travailleur·euse et pour l'organisation.

Continuité des projets :

La prolongation du contrat d'une travailleur·euse occasionnel·le qui connaît bien le projet permet de réduire au minimum les perturbations, de gagner du temps et de réduire les coûts en évitant la courbe d'apprentissage nécessaire pour les nouveau·elles employé·es.

Besoins de l'entreprise :

Évaluez si les compétences du·de la travailleur·euse sont toujours demandées et déterminez si une transition vers un poste à temps plein permettrait de mieux répondre aux objectifs de l'organisation.

Considérations juridiques et financières :

Veillez au respect des lois du travail, des normes de classification des travailleur·euses, des avantages sociaux et des réglementations relatives aux heures de travail. Comparer les coûts de la prolongation des contrats par rapport à l'embauche de nouveaux talents ou à l'offre de postes permanents.

Préférences des employé·es :

Comprenez les aspirations et les préférences professionnelles des travailleur·euses occasionnel·les. L'harmonisation des possibilités de prolongation avec leurs objectifs peut augmenter la probabilité d'un engagement et d'une productivité continus.





Les travailleur·euses occasionnel·les s'attendent à des prolongations de contrat

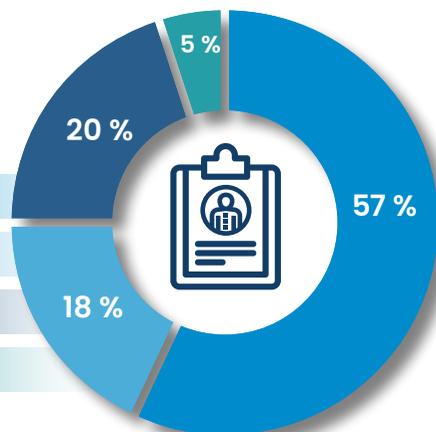


Agissez tôt pour répondre aux attentes des talents occasionnels

Un nombre important de travailleur·euses occasionnel·les (57 %) s'attendent à ce que les discussions sur la prolongation du contrat commencent au moins 60 jours avant la date de fin du contrat.²⁴

Dans quel délai votre entreprise cliente actuelle doit-elle entamer la procédure de prolongation du contrat avant sa date de fin?

1. Dans les 60 jours avant la date de fin : 57 %
2. Dans les 45 jours avant la date de fin : 18 %
3. Dans les 30 jours avant la date de fin : 20 %
4. Dans les 15 jours avant la date de fin : 5 %



Meilleures pratiques pour les prolongations de contrat

- Lancer des discussions précoces : Commencez à discuter de la prolongation de contrat bien avant la date de fin prévue, afin de montrer aux travailleur·euses qu'ils·elles sont appréciés et de leur donner le temps d'évaluer leurs options.
- Fixer des attentes claires : Communiquez clairement toute modification des conditions, des responsabilités ou de la rémunération afin d'assurer une compréhension et une satisfaction mutuelles.
- Demeurer concurrentiel : Surveillez les tendances du marché et les taux de rémunération du secteur pour vous assurer que vos offres de rémunération pour les travailleur·euses occasionnel·les demeurent attrayantes et concurrentielles.





7 | L'avenir de l'acquisition de talents

Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

 Section 2 :
Recrutement

 Section 3 :
Présélection

 Section 4 :
Sélection

 Section 5 :
Intégration

 Section 6 :
Maintien en poste

 Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

 Retour à la table
des matières


L'avenir de l'acquisition de talents : Perspectives propulsées par l'IA pour mieux s'orienter sur le marché du travail actuel

Principales leçons à tirer pour les organisations confrontées à l'évolution rapide du marché de l'emploi

Dans un marché du travail en pleine évolution où la technologie favorise l'efficacité et l'innovation, les organisations doivent intégrer l'IA dans leurs stratégies d'embauche pour demeurer concurrentielles et attirer les meilleurs talents.

Tendances émergentes en acquisition de talents :

La rapidité est la clé

- **Attentes des candidat-es :** Cinquante-neuf pour cent des candidat-es s'attendent à une rétroaction dans les deux jours qui suivent l'entrevue et 82 %, à recevoir une offre dans les deux semaines.¹
- **Rôle de l'IA :** L'automatisation accélère la communication et la prise de décision, ce qui aide les organisations à répondre à ces attentes.

Transparence salariale

- **Comportement des candidat-es :** Trente-sept pour cent des candidat-es évitent de postuler des emplois pour lesquels la rémunération n'est pas indiquée.¹⁷
- **Rôle de l'IA :** Des outils avancés permettent d'établir des repères salariaux concurrentiels et d'attirer les candidat-es de manière plus efficace.

La flexibilité est un standard, pas un avantage

- **Préférences professionnelles :** Soixante-cinq pour cent des candidat-es préfèrent travailler entièrement à distance, tandis que 22 % d'entre eux-elles préfèrent travailler à distance de trois à quatre jours par semaine.²
- **Rôle de l'IA :** Les solutions de gestion de la main-d'œuvre permettent des modèles flexibles tout en maintenant la productivité et la cohésion de l'équipe.

L'expérience du-de la candidat-e est essentielle

- **Risques liés au maintien en poste :** Trente-neuf pour cent des candidat-es sont susceptibles de quitter l'entreprise en raison d'une expérience d'intégration négative.²³
- **Rôle de l'IA :** La personnalisation et l'optimisation des processus d'intégration améliorent le maintien en poste et l'engagement dès le départ.

Principales tendances de l'IA qui influent sur l'acquisition de talents

L'IA dans le recrutement et la présélection

Les outils pilotés par l'IA, tels que les robots conversationnels et les numériseurs de CV automatisés, analysent les CV, les sites d'emploi et les médias sociaux pour appairer les candidat-es en fonction de leurs compétences et de leur expérience, ce qui permet de réduire considérablement le délai d'embauche.

Personnalisation dans l'expérience candidat-e

L'IA permet de moduler le contenu et la communication personnalisés, aidant ainsi les organisations à se démarquer en tant qu'employeurs de choix.

Réduction des préjugés inconscients

En se concentrant sur des données objectives, l'IA réduit les préjugés inconscients, ce qui assure des évaluations justes et fondées sur le mérite qui favorisent la diversité et l'équité au travail.

L'analyse prédictive pour la prise de décision

L'analyse prédictive permet de prévoir les chances de réussite d'un-e candidat-e dans des fonctions précises, ce qui donne une idée de l'adéquation à long terme et réduit le taux de roulement.

Engagement automatisé des candidat-es

Les robots conversationnels propulsés par l'IA gèrent les interactions, planifient les entrevues et fournissent une rétroaction, ce qui permet aux candidat-es de demeurer informés-es et engagés-es tout au long du processus.

Section 1 :
 Avant d'aller sur le
 marché

 Section 2 :
 Recrutement

 Section 3 :
 Présélection

 Section 4 :
 Sélection

 Section 5 :
 Intégration

 Section 6 :
 Maintien en poste

 Section 7 :
 L'avenir de
 l'acquisition de
 talents

 Retour à la table
 des matières


Priorités en matière d'attraction et de maintien en poste des talents dans un marché dominé par la technologie :

- ▶ **Modèles de travail flexibles soutenus par une culture intentionnelle**
 L'IA aide les entreprises à créer des environnements à distance ou hybrides équilibrés en effectuant un suivi de l'engagement et en fournissant des perspectives visant à maintenir une culture d'équipe cohésive.
- ▶ **Rémunération et avantages sociaux concurrentiels**
 Les organisations doivent concevoir des programmes de rémunération et d'avantages sociaux qui les distinguent, en prenant en compte des taux concurrentiels, de la flexibilité et des raisons convaincantes de se joindre à l'équipe pendant les phases de publication des offres d'emploi, d'entrevues et d'intégration.
- ▶ **Efficacité dans le processus d'embauche**
 L'IA automatise les tâches répétitives, optimise le recrutement et tire parti de l'analyse prédictive pour repérer les meilleur·es candidat·es. Ces innovations permettent d'accélérer le processus d'embauche et de le rendre plus précis, ce qui réduit les délais de placement et réduit au minimum le risque de perdre des talents au profit de la concurrence

En sa qualité de l'un des principaux fournisseurs de services de dotation en personnel et de main-d'œuvre contractuelle en Amérique du Nord, Procom collabore quotidiennement avec des milliers de travailleur·euses afin d'aider les organisations à définir des stratégies pour le nouveau monde du travail.

Contactez-nous dès aujourd'hui pour une évaluation gratuite de votre stratégie de recrutement.



Section 1 :
Avant d'aller sur le
marché

Section 2 :
Recrutement

Section 3 :
Présélection

Section 4 :
Sélection

Section 5 :
Intégration

Section 6 :
Maintien en poste

Section 7 :
L'avenir de
l'acquisition de
talents

Retour à la table
des matières



1. Groupe de sociétés Procom (2022). « Combien de temps après votre première entrevue pensez-vous recevoir une réponse de l'organisation concernant les étapes suivantes? » Sondage de Procom sur LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6922598636765777920>
2. Groupe de sociétés Procom (2022). « Quel est votre modèle de travail préféré? » Sondage de Procom sur LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6937822492027756544>
3. Groupes de sociétés Procom (2021). Rapport *Voice of Talent* première édition, p. 6. <https://procomservices.com/en-us/return-to-work-report>
4. Registres de travail (19 octobre 2024). L'avenir du travail à distance : tendances à surveiller en 2025. Travailleur-euse moderne. <https://modernworker.net/remote-work-trends-2025/>
5. Groupes de sociétés Procom (2021). Rapport *Voice of Talent*, première édition, p. 8. <https://procomservices.com/en-us/return-to-work-report>
6. Groupes de sociétés Procom (2022). « Comment préférez-vous être contacté-e par un-e recruteur-euse pour de nouvelles offres d'emploi correspondant à vos compétences et à votre expérience? Sondage de Procom sur LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6920085468701192192>
7. Experts en conseils de carrière (29 septembre 2020). Enquête de Glassdoor sur la diversité et l'inclusion en milieu de travail Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-diversity-and-inclusion-workplace-survey/>
8. Eswaren, Vijay (29 avril 2019). L'analyse de rentabilité de la diversité sur le lieu de travail est aujourd'hui irréfutable. Forum économique mondial. <https://www.weforum.org/stories/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>
9. Flynn, Jack (27 février 2023). 25 statistiques incroyables sur les recommandations d'employé-es [2023] : Faits concernant les recommandations d'employé-es aux États-Unis. Zippia. <https://www.zippia.com/advice/employee-referral-statistics/>
10. Équipe de Workstaff (19 mars 2024). La main-d'œuvre occasionnelle : comprendre, embaucher et gérer des talents temporaires. Workstaff. <https://workstaff.app/blog/contingent-workforce>
11. Chaudrey, Mohit. Le coût réel d'une mauvaise embauche et comment l'éviter. Turing. <https://www.turing.com/resources/the-cost-of-a-bad-hire>
12. Kappel, Mike (4 octobre 2018). Postes difficiles à trouver : Essayer de trouver des candidat-es passif-ves. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/10/04/for-hard-to-fill-positions-try-finding-passive-candidates/?sh=4f3f038e1a82>
13. Groupes de sociétés Procom (2021). Rapport *Voice of Talent*, première édition, p. 12. <https://procomservices.com/en-us/return-to-work-report>
14. Dewar, Jen (24 juillet 2023). Comment recruter des candidat-es passif-ves et découvrir les talents cachés. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-to-recruit-passive-candidates>
15. Deloitte (2014). Sondage millénarier de Deloitte, p. 2. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
16. État de New York, Législature. Projet de loi du Sénat S5598D, Loi sur la transparence des salaires. 15 janvier 2022. <https://www.nysenate.gov/legislation/bills/2021/s5598>
17. Groupes de sociétés Procom (2022). « Postuleriez-vous une offre d'emploi qui ne mentionne pas de salaire ou de taux? » Sondage de Procom sur LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6927661064331390977>
18. V., Ivana (6 février 2024) 70 statistiques de recrutement pour attirer les meilleurs talents en 2024. smallbizgenius. <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/recruitment-statistics/>
19. Mohr, Tara Sophia (2014). Pourquoi les femmes ne postulent pas un emploi si elles ne sont pas qualifiées à 100 %. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>
20. Deloitte (2019). La barrière des préjugés, Sondage sur l'état de l'inclusion, p. 3. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/inclusion-survey-research-the-bias-barrier.pdf>
21. « 75 % des gestionnaires de ressources humaines ont détecté un mensonge dans un CV, selon une nouvelle enquête de CareerBuilder. » Press.CareerBuilder.com. 14 septembre 2017. <https://press.careerbuilder.com/2017-09-14-75-of-HR-Managers-Have-Caught-a-Lie-on-a-Resume-According-to-a-New-CareerBuilder-Survey>. Press Release
22. Groupes de sociétés Procom (2021). Rapport *Voice of Talent*, première édition, p. 10. <https://procomservices.com/en-us/return-to-work-report>
23. Groupes de sociétés Procom (2022). « Quelle est la probabilité que vous quittiez un emploi si votre expérience candidat-e à l'intégration est négative? » Sondage de Procom sur LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6940376314579234819>
24. Groupe de sociétés Procom (2022). « Dans quel délai votre entreprise cliente actuelle doit-elle entamer la procédure de prolongation du contrat avant sa date de fin? » Sondage de Procom sur LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6925150742643154944>