

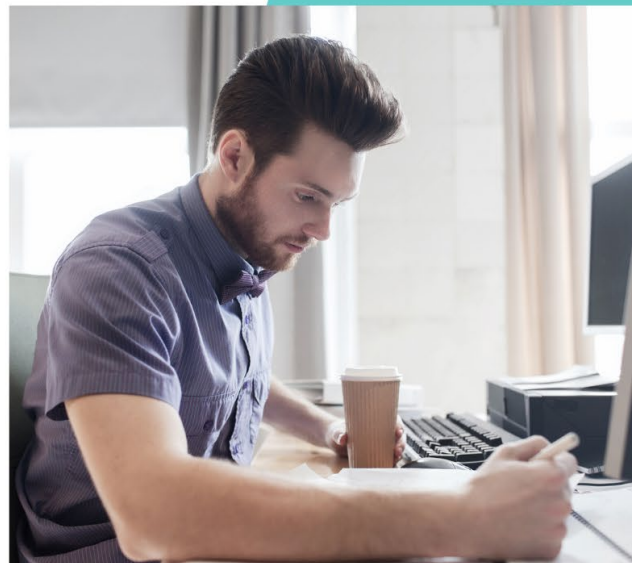


Corporation au bénéfice du développement communautaire
Community Business Development Corporation

Financement, aide et conseils aux entreprises • Business financing, support and advice

Cours d'intégration des CBDC

Partie 2 leçon 1



Agence de
promotion économique
du Canada atlantique

Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Canada 

Partie 2 de 4

Leçon 1 de 2

Objectif d'apprentissage 2 : Les gestionnaires seront en mesure de déterminer les étapes de leur processus d'embauche en fonction de leur organisation et des différents rôles.

Objectif d'apprentissage 2A : Établir l'organigramme.

Objectif d'apprentissage 2B : Évaluer la description d'emploi.

Objectif d'apprentissage 2C : Définir le processus d'embauche.

Objectif d'apprentissage 2D : Savoir quand et comment intégrer le plan d'intégration au processus d'embauche.

Élaborer un processus d'embauche – Dans cette section, nous expliquons pourquoi il faut remonter jusqu'au processus d'embauche comme point de départ pour créer un plan d'intégration, à quoi ressemble un processus d'embauche, comment ce processus peut donner le ton à la relation employeur-employé et quelles sont les répercussions de ce processus sur la rétention du personnel.

- a) Pourquoi faut-il remonter jusqu'au processus d'embauche?
- b) Qu'entend-on par « processus »?
- c) Pourquoi est-il important d'avoir un processus d'embauche?
- d) À quoi ressemble un processus d'embauche?
 - i) Organigramme¹
 - ii) Description d'emploi²
 - iii) Offre d'emploi³
- e) Comment arrimer le processus d'embauche au processus d'intégration?

Pourquoi faut-il remonter jusqu'au processus d'embauche?

Le processus d'embauche, c'est le point de départ par excellence pour concevoir un plan d'intégration bien structuré, puisqu'il détermine le rôle des nouveaux employés et forme leur première impression de vous en tant qu'employeur. Connaître le rôle que jouera votre recrue, c'est important pour votre organisation, mais cela vous permet aussi de bien structurer la formation, le but étant de maintenir l'efficacité des opérations de l'entreprise en enseignant à votre recrue comment elles sont gérées.

Qu'entend-on par « processus »?

Créer un « processus » d'embauche, c'est créer un guide étape par étape pouvant être utilisé systématiquement et appliqué à la plupart, si ce n'est pas toutes les situations d'embauche. Il consiste en un ensemble de mesures progressives fondées sur des pratiques exemplaires, soit le chemin à suivre pour engager quelqu'un.

Pourquoi est-il important d'avoir un processus d'embauche?

Le processus d'embauche est crucial pour maintenir l'uniformité et l'équité dans vos pratiques de ressources humaines, pour trouver et sélectionner des candidats de qualité qui soient compatibles avec votre organisation, et pour propulser vos recrues vers une intégration solide et efficace, ce qui, au bout du compte, renforcera l'efficacité de votre organisation.

À quoi ressemble un processus d'embauche?

Votre processus d'embauche devrait être formé comme suit :

1. D'abord, penchez-vous sur l'organisation dans sa forme actuelle et sur les fonctions et responsabilités des personnes qui y travaillent. Examinez non seulement l'[organigramme](#), mais aussi les rôles réels que les employés remplissent et les effets que ces rôles produisent. Votre entreprise ne se compose peut-être que de deux ou trois personnes; sont-elles bien dans leur poste? Peuvent-elles travailler au maximum de leur capacité productive?

Posez-vous les bonnes questions sur le fonctionnement de votre entreprise et sur la façon dont vous employez votre personnel. Il faut voir votre entreprise comme un système, une machine.

Prenons par exemple un commerce de détail. Vous avez en poste un assistant aux ventes qui accueille les clients dans la boutique, répond à leurs questions et effectue les transactions. Vous savez que vous auriez besoin de plus d'aide, puisque votre assistant aux ventes et vous-même êtes toujours occupés. Mais avant toute chose, demandez-vous où est-ce que l'engrenage bloque et quelles sont les tâches négligées. Quel est le véritable problème? Est-ce que les vendeurs passent trop de temps sur le plancher à aider les clients, ce qui entraîne de longues files d'attente à la caisse? Si oui, est-ce que l'embauche d'un caissier ou d'un autre assistant aux ventes serait la solution? Ou encore, est-ce que le service aux clients sur le plancher se fait au détriment du marketing et de la comptabilité? Dans ce cas, devriez-vous embaucher un autre assistant aux ventes ou un aide-comptable à temps partiel? Ou peut-être pourriez-vous faire affaire avec une autre entreprise pour obtenir ces services? Autre solution : vous pourriez décider d'embaucher deux nouveaux assistants aux ventes et une personne chargée du marketing à temps partiel, ce qui vous permettrait de vous consacrer à la caisse et aux clients dans la boutique et, au surplus, de préparer les reçus à envoyer au service comptable que vous avez retenu pour la saisie, le suivi et les rapports hebdomadaires.

N'ayez pas peur de sortir des sentiers battus quand vient le temps d'embaucher des employés et de leur attribuer leurs fonctions. Essayez toujours de gagner en efficacité : simplifiez les processus, améliorez la communication et exercez-vous à fonctionner dans vos systèmes. Votre entreprise n'en sera que plus efficace. C'est aussi pourquoi vous devriez toujours étudier votre organigramme avant d'embaucher une nouvelle personne : c'est essentiellement la carte de votre entreprise. Il s'agit de vous assurer que tout fonctionne correctement, que vous avez vraiment besoin d'un nouvel employé, que vous embaucherez la bonne personne pour le poste parce que vous comprenez vos besoins, et que l'embauche se fera efficacement, de façon à améliorer votre entreprise.

2. Après avoir établi votre organigramme, déterminez dans ce contexte quelles seront les fonctions de votre nouvel employé et comment vous formulerez la description du poste. Il faut voir la description d'emploi comme un contrat stipulant vos modalités d'un côté et les tâches que l'employé remplira de l'autre. Rappelez-vous : cette description de poste vous servira de référence dans la gestion continue de l'employé, lors des évaluations et lorsque

vous envisagerez une promotion ou une augmentation de salaire, ou au contraire, des mesures disciplinaires. Enfin, vous vous y référerez pour veiller au respect des conditions du contrat d'emploi, tant par vous que par l'employé.

Les descriptions d'emploi doivent être détaillées tout en restant suffisamment générales pour éviter la microgestion. Elles doivent énoncer les résultats désirés à l'égard de l'employé, les moyens qu'il doit prendre pour y arriver ainsi que la façon générale dont il s'acquittera de ses fonctions. Voici comment éviter la microgestion : demandez-vous si la tâche en question doit être effectuée d'une certaine façon, ou si différentes méthodes peuvent donner le même résultat. Tenez compte de cette variable lorsque vous rédigez la description d'emploi.

Ce qu'une description d'emploi devrait comprendre :

- a) *Une description générale* du poste, de la place qu'il occupe dans l'organisation et de la façon dont il contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- b) *La liste des tâches et fonctions* que l'employé doit accomplir (p. ex., « réception de la marchandise », « gestion des opérations sur le plancher » ou « organisation de l'horaire de travail hebdomadaire »).
- c) *Les résultats voulus* associés au poste, énoncés dans un langage descriptif (p. ex., « fournir »).

Utilisez le [formulaire d'entrevue avec l'employé](#) pour rédiger votre description d'emploi; de cette manière, celle-ci sera prête pour la première entrevue.

3. La description d'emploi devrait servir de document d'orientation pour la gestion de l'employé, la rédaction de l'offre d'emploi et la conduite de l'entrevue de premier contact.

Ce qu'une offre d'emploi devrait comprendre :

- a) *L'entreprise* : Indiquez le nom officiel de l'entreprise et présentez brièvement son historique.
- b) *L'emploi* : Présentez un aperçu des responsabilités et la raison d'être du poste à pourvoir.
- c) *Exigences et qualification* : Décrivez brièvement le candidat idéal en précisant la formation, l'expérience, les compétences et l'attitude recherchées.
- d) *Processus d'embauche* : Expliquez le processus d'embauche. Indiquez les dates importantes (tests, entrevues) et si on communiquera ou non avec les candidats à divers stades du processus d'embauche, et si oui, de quelle façon.
- e) *Comment postuler* : Par exemple, « les candidatures peuvent être transmises par la poste / par courriel / en ligne à la personne-ressource, au plus tard à minuit le 9 septembre 2021 ».

4. Enfin, vous procéderez à l'[entrevue initiale](#), où vous passerez en revue l'offre et la description d'emploi et discuterez de tout point mal compris ou de toute divergence. Dans le [formulaire d'entrevue avec l'employé](#), vous pourrez indiquer les moyens pris pour assurer

la réussite de l'employé au sein de votre entreprise et consigner les résultats obtenus par rapport aux attentes.

Comment arrimer le processus d'embauche au processus d'intégration?

Le processus d'embauche génère des renseignements essentiels au plan d'intégration. Par l'intermédiaire de votre processus d'embauche, vous vous assurez de comprendre le bagage recherché, mais c'est aussi un point de référence pour déterminer quelle formation sera requise pour préparer le nouvel employé à travailler dans votre entreprise.

Résumé

Dans cette section du Cours d'intégration des CBDC, nous avons traité du processus d'embauche comme du point de départ par excellence de tout processus d'intégration bien structuré, comme d'un guide étape par étape à utiliser systématiquement pour l'embauche de nouveaux employés, et comme d'un processus important pour le plan d'intégration, qui génère les renseignements essentiels à l'élaboration de ce dernier.