

# SADC Colloque Défi Ressources Humaines 2019

# COMPRENDRE LES SEPT ENJEUX DU RECRUTEMENT

© Professeur: Jamal BEN MANSOUR, M.Sc, Ph.D, CRHA

Courriel: jamal.ben.mansour@ugtr.ca

(819) 376-5011, poste 3146

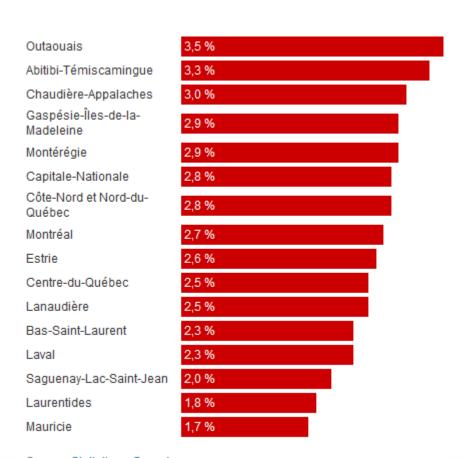
#### Biographie en quelques mots ...

Pr Jamal Ben Mansour (M.Sc, Ph.D., CRHA) est professeur au département de GRH à l'École de gestion de l'UQTR et chercheur régulier à l'INRPME. Il a cumulé plus de huit ans d'expérience professionnelle comme consultant dans différents domaines (administration publique, secteur bancaire, PME) avant d'obtenir un doctorat interuniversitaire conjoint (UQAM, HEC, Concordia et McGill) en gestion des ressources humaines. Il enseigne aux trois cycles des cours en leadership, en gestion du capital humain, en analytique RH et en méthodologie de recherche, et possède également une expertise pointue en méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes particulièrement les devis longitudinaux. Pr Ben Mansour intervient sur des questions touchant la période d'entrée organisationnelle (la gestion des compétences, les processus d'engagement au travail, le changement des attitudes au cours du temps, la socialisation organisationnelle et professionnelle des nouvelles recrues, le leadership pluriel), ainsi que les pratiques hautement performantes en GRH. Les résultats de ses travaux ont été publiés dans des ouvrages de vulgarisation scientifique (ex. Attirer, Retenir, et Fidéliser les Ressources Humaines ; L'entrée Organisationnelle des Jeunes Diplômés ; Les PME, d'Hier à Demain ; Comportement Organisationne V3), dans différentes revues savantes (ex. International Journal of Environmental Research and Public Health; Journal of Human Resources Management and Labor Studies), et communiqués dans plusieurs congrès nationaux et internationaux (ex. AIPTLF; ASAC; EAWOP, Conference on Commitment; Academy of Management Conference).

# Pénurie de main-d'œuvre : portrait

- ► La pénurie de main-d'œuvre n'est plus une prévision, c'est une réalité, et une réalité persistante ...
- Le Québec est la province la plus touchée au Canada par la pénurie de main-d'œuvre.
- La pénurie de main-d'œuvre au **pluriel** 
  - Selon la région
  - Selon le secteur
  - Selon le secteur à l'intérieur d'une région
  - Selon le taux de chômage
  - Selon la taille de l'entreprise (moins de 50 employés)

#### Pénurie de main-d'œuvre : portrait



#### Taux de postes vacants

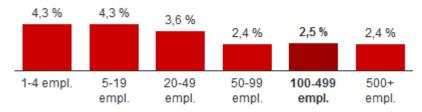


Source: Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Source: Statistique Canada

#### Pénurie de main-d'œuvre : portrait

#### Taux de postes vacants selon le nombre d'employés



Source: Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

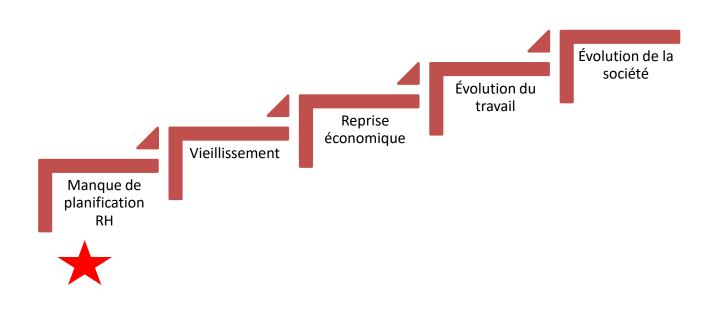
Secteur manufacturier
Soins de santé et assistance sociale
Commerce de détail
Services professionnels scientifiques et techniques
Hébergement et restauration
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement



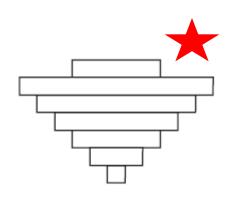
Source: Statistique Canada

#### Pénurie de main-d'œuvre : causes

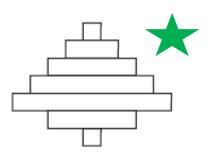
Pénurie de main-d'œuvre



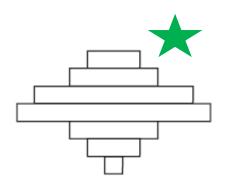
# Les formes de pyramides des âges



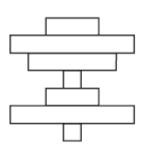
« Champignon »



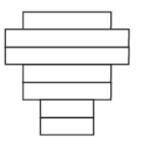
« Poire écrasée »



« Toupie »

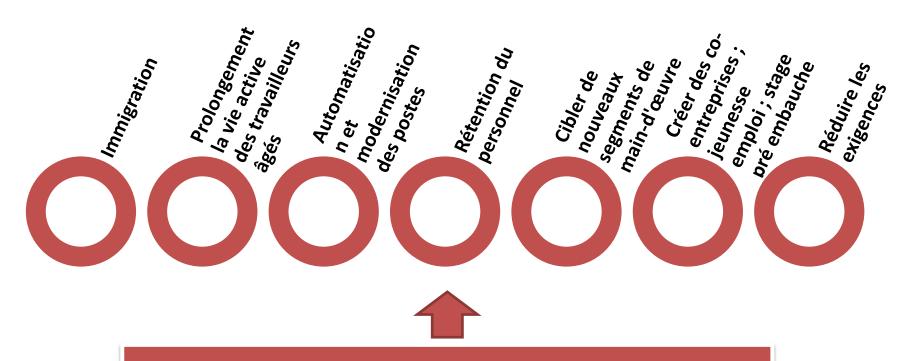


« Pelote de laine »



« Cylindre »

# Pénurie de main-d'œuvre : pistes de solutions

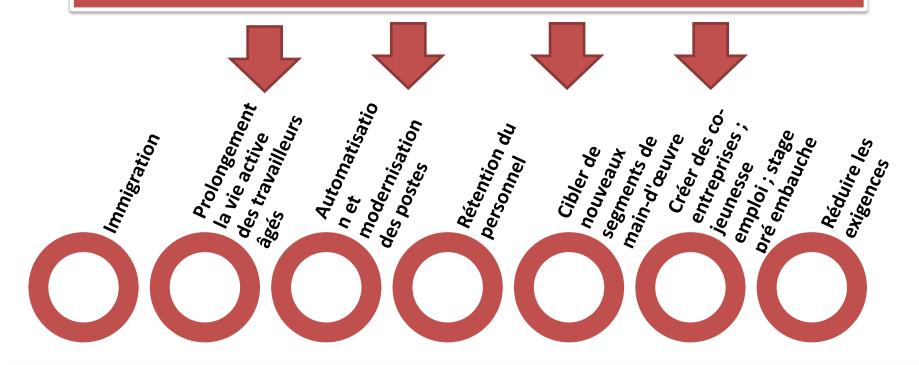


Pénurie de main-d'œuvre

# Pénurie de main-d'œuvre : pistes de solutions



#### Professionnaliser le Recrutement



# Dotation en personnel



#### Les contraintes

#### **→** Contraintes externes

- Marché du travail
- Climat économique
- Loi et réglementation
- Compétition

#### Contraintes internes

- Mission
- Valeurs de l'organisation
- Objectifs stratégiques
- Forces et menaces
- Budget

### Pourquoi le recrutement ?

#### ■ Marketing RH vs Marketing Produit/Service

 Le recrutement s'apparente au processus de vente et de commercialisation connu du monde marketing, mais dont le produit est l'expérience de travail offerte par l'organisation, et le client est le candidat qualifié pour occuper le poste vacant

#### **≥** Quelques statistiques

- Selon la taille de l'organisation, les praticiens en GRH passent de 50% à 70% de leur temps à recruter de nouveaux employés
- Pour certains postes, les coûts associés au recrutement sont estimés à plus de 100% du salaire annuel d'une nouvelle recrue

# Quelques définitions (2/3)

#### **≥** Qu'est-ce que le recrutement ?

- « Le recrutement englobe toutes les pratiques organisationnelles et les décisions qui affectent à la fois le nombre et le type de candidats qui sont prêts à postuler ou à accepter un poste » (Rynes, 1991, p. 429)
- « Le recrutement des employés comprend les activités de l'organisation qui (1) influencent le nombre et/ou le type de candidats qui postulent pour un poste et/ou (2) déterminent si une offre d'emploi est acceptée » (Breaugh, 1992, p.4)
- « Le recrutement est généralement défini comme le processus visant à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir.» (Tania et Dolan, 2013).

#### Contenu utilisé ...

**RECRUTEMENT** (Résultats de la réflexion sur les 7 enjeux 'voir plus loin')



PRÉSÉLECTION (évaluation des aspects généraux des candidats : éligibilité, exigences minimales, diplômes et expériences professionnelles – actuelles et passées- requis pour le poste, responsabilités antérieures, appartenance à un Ordre ou Association, attentes salariales, valeurs, ...)



POSTSÉLECTION contractuelles)

(clauses



**SÉLECTION** (évaluation des aspects plus spécifiques de l'emploi : savoir, savoir-faire et savoir-être)

#### Matériel utilisé ...

#### **RECRUTEMENT**

(Plan directeur RH; Description/Spécification du poste, cadre juridique; convention collective; code éthique)



#### **PRÉSÉLECTION**

(Description/Spécification du poste, Affichage, CV, Lettre d'accompagnement ou de motivation, Formulaire de demande d'emploi, Entrevue téléphonique/vidéo, Lettres de référence)



#### **POSTSÉLECTION**

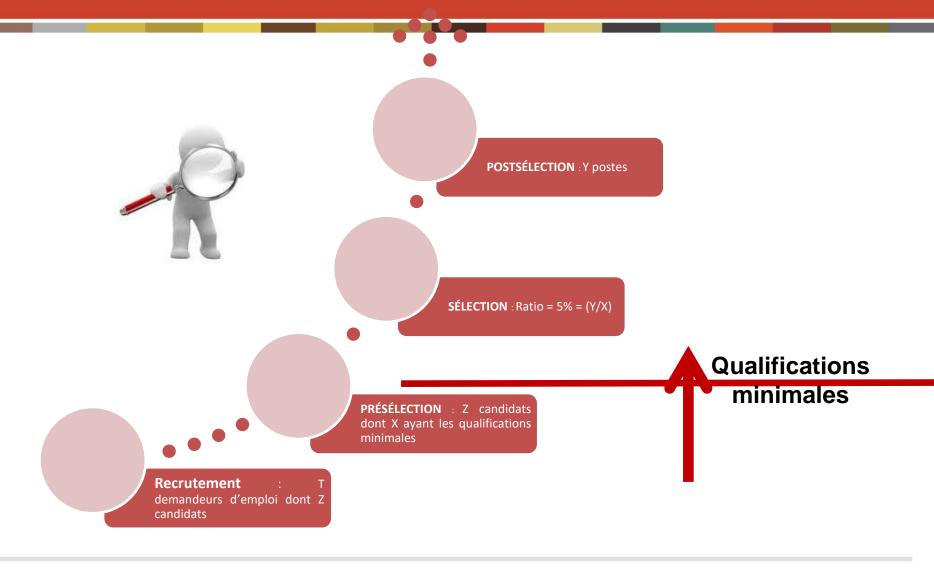
(Description du poste, convention collective, procédures et politiques organisationnelles)



#### **SÉLECTION**

(Description/Spécification du poste, Entrevue, Tests, Vérification des antécédents)

#### Ratio de sélection



### Objectif général du recrutement

#### ∠ L'objectif GÉNÉRAL du recrutement :

- Générer un nombre suffisant de candidatures (quantité) qui détiennent les critères exigés (minimalement) tout en gardant les coûts à leur niveau raisonnable;
- Générer des candidatures répondant au profil recherché (qualité).

#### Pour cela, le recrutement doit être ciblé selon :

- Les bassins de candidats (sources de recrutement);
- Le mode de communication (méthodes de recrutement).

### Objectifs spécifiques du recrutement (1/2)

#### **≥** Les objectifs SPÉCIFIQUES du recrutement :

- 1. Respecter les **obligations légales et sociales** de l'organisation en ce qui concerne la composition de ses effectifs (ex. l'équité en emploi).
- 2. Rehausser l'image de l'entreprise comme bon employeur.
- Attirer des candidats de qualité, c'est-à-dire fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elle a et aura besoin.

. . .

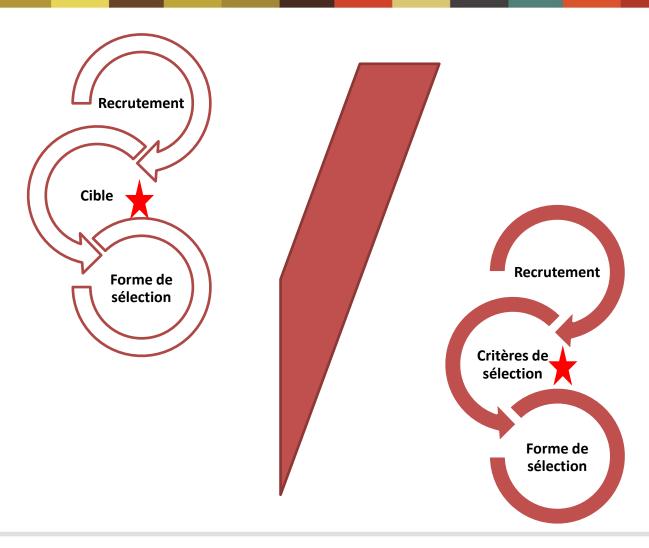
### Objectifs spécifiques du recrutement (2/2)

#### **≥** Les objectifs SPÉCIFIQUES du recrutement :

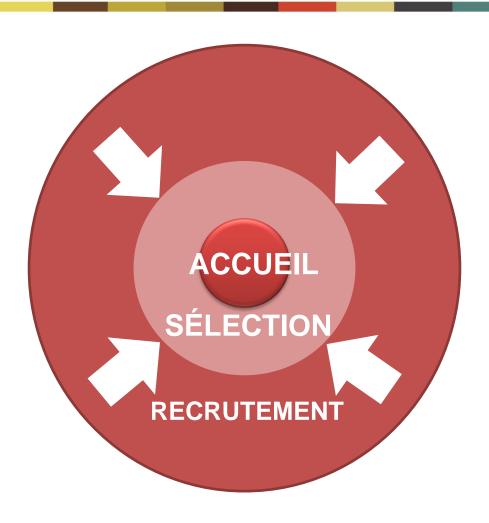
. . .

- 4. Se **constituer un réservoir** de personnel qualifié pour éviter les pénuries chroniques ou épisodiques.
- 5. Augmenter les chances de **réussite** du processus de **sélection** et **d'intégration** des RH.
- 6. Augmenter l'efficacité de l'organisation, en particulier de la fonction RH.
- 7. Réduire le risque de départ hâtif d'employés lié à l'incompatibilité entre les profils d'emploi, les besoins individuels et les valeurs organisationnelles.

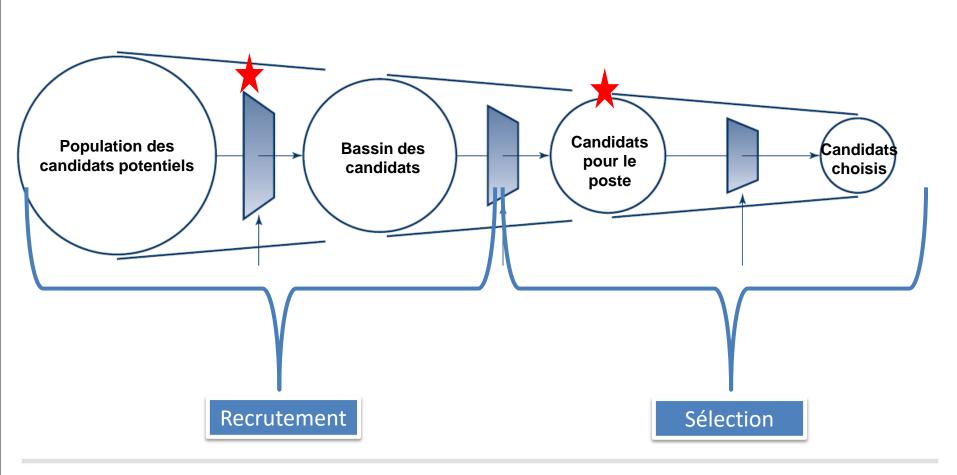
# Congruence Recrutement-Sélection (1/2)



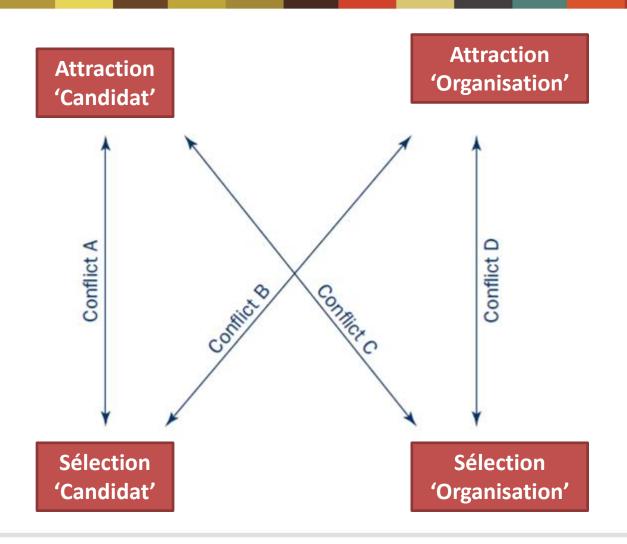
# Congruence Recrutement-Sélection (2/2)



#### Paradoxe Recrutement-Sélection (1/2)



#### Paradoxe Recrutement-Sélection (2/2)



# 7 enjeux liés au recrutement ...

7. Stratégie de recrutement

6. Responsabilité

5.Échéances

4.Budget

3.Portée

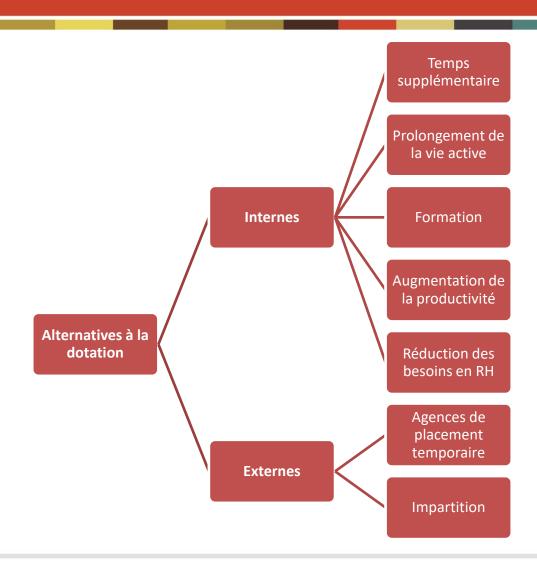
2.Cadre juridique

1. Réévaluer les alternatives

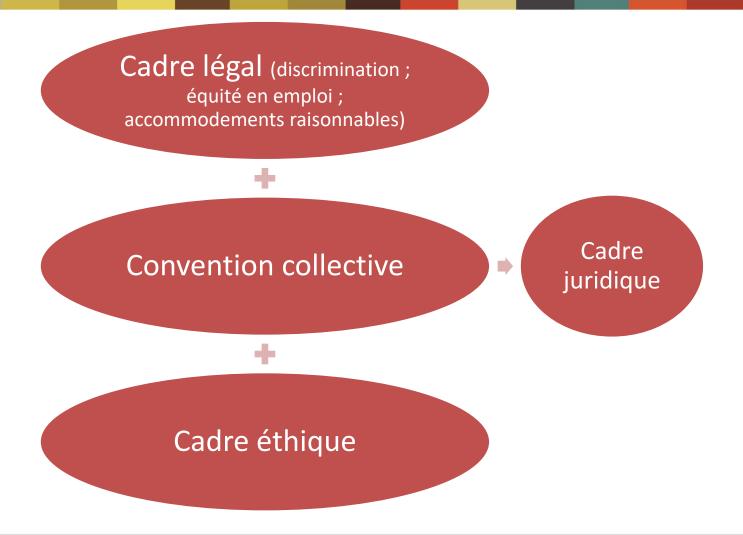
# 1. Réévaluation des alternatives (1/2)



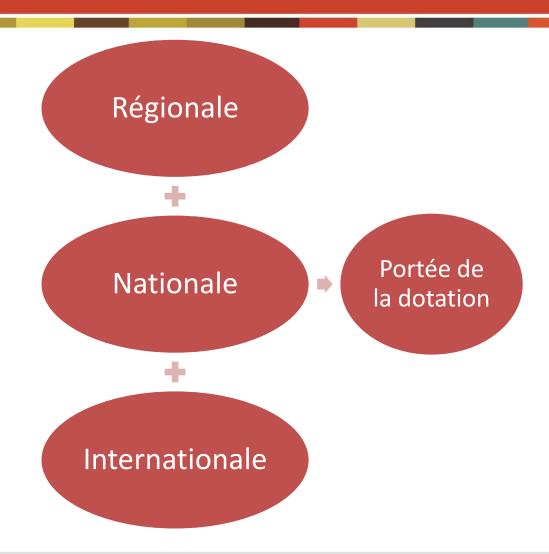
### 1. Réévaluation des alternatives (2/2)



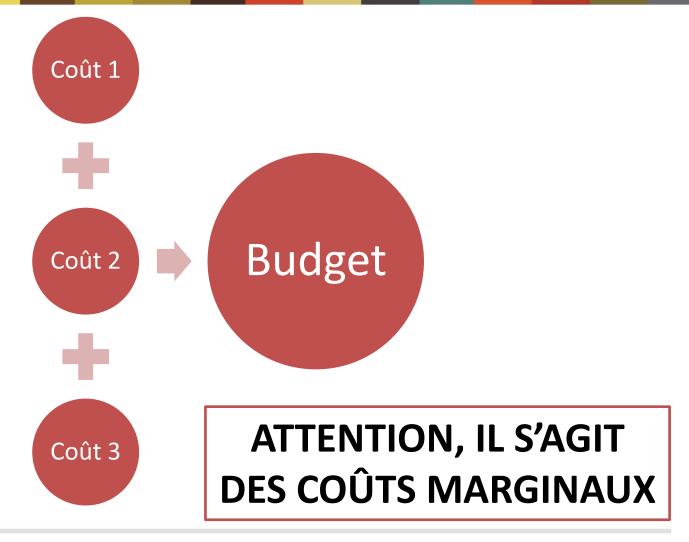
#### 2. Cadre juridique



#### 3. Portée



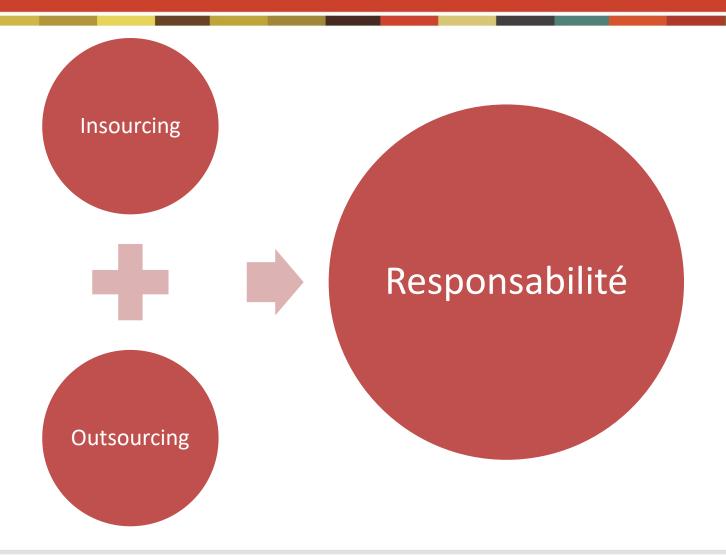
#### 4. Budget



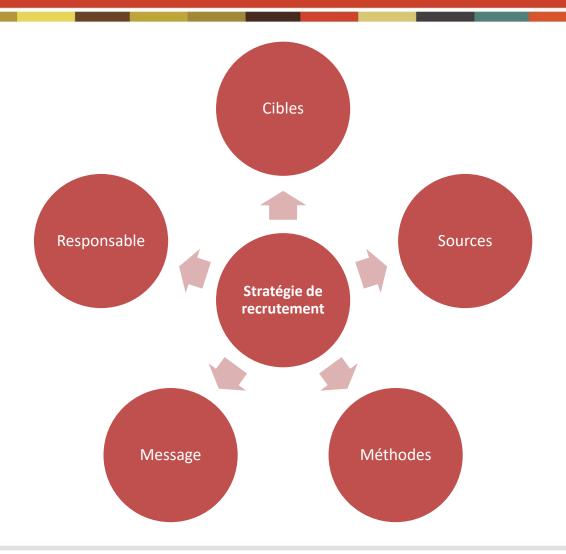
### 5. Échéancier

Délais Flux migratoire administratifs Entrée ou Cycle de **ECHÉANCIER** sortie d'un diplomation concurrent Cycle de Événements mobilité culturels professionnelle

# 6. Responsabilité



# 7. Stratégie de recrutement



# 7.1 Les cibles : segmentation du marché du travail

- ≥ Les cibles d'une compagne de recrutement
  - Tous les groupes
  - Profil de compétences
  - Certains groupes d'intérêt
    - Personnes âgée (ex. 60 ans et plus)
    - Jeunes (ex. Génération Y ou Z)
    - Femmes
    - Minorités
    - Personnes ayant un handicap
    - Autochtones
    - Stagiaires
    - Anciens employés
    - ...

# 7.2 Les sources de recrutement : interne et externe

- ≥ Les candidats qualifiés peuvent se trouver à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.
  - Le recrutement interne consiste à recruter des personnes qui travaillent déjà dans l'organisation.
  - Le recrutement externe vise des personnes qui ne sont pas au service de l'organisation qui recrute.
    - Actifs
    - Semi-actifs
    - Semi-passifs
    - Passifs
- La décision de générer des candidatures à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise repose sur des considérations d'ordre **stratégique** et **opérationnel**.

# Recrutement interne ou recrutement externe?

FACTEURS À CONSIDÉRER	SOURCE INTERNE	SOURCE EXTERNE
Stratégie d'innovation	X selon la catégorie d'emploi	X selon la catégorie d'emploi
Stratégie de réduction des coûts	X selon la catégorie d'emploi	X selon la catégorie d'emploi
Besoin de transformer la culture d'entreprise		X
Besoin de renforcer la culture existante	X	
Priorité accordée à la diversification de la main-d'œuvre		X
Priorité accordée au développement de la carrière à l'interne	X	

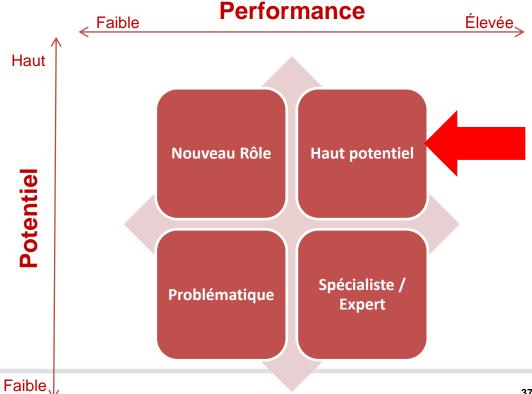
# Recrutement interne ou recrutement externe?

FACTEURS À CONSIDÉRER	SOURCE INTERNE	SOURCE EXTERNE
Forte croissance d'entreprise		X
Besoin d'assurer l'engagement et la motivation des personnes	X	
Compétences requises non disponibles à l'interne		X
Présence d'une convention collective	<b>X</b> en priorité	
Connaissance des rouages interne de l'entreprise en tant que prédicteur de succès	X	

#### 7.2 Les sources de recrutement interne

#### Les sources de recrutement interne

- Siège social, succursales, filiales, agences, divisions, départements,...
- Employés hauts potentiels



#### 7.2 Les sources de recrutement externe

- → Les sources de recrutement externe
  - Les écoles secondaires
  - Les écoles professionnelles (ex. mécanique auto, secrétariat, programmation informatique)
  - Les collèges et les universités
  - Les concurrents et d'autres organisations
  - Les candidatures spontanées ou non sollicitées
  - Les retraités ou les ex-employés

#### 7.2 Recrutement interne : atouts et limites

#### → Trouver les compétences dans l'entreprise

#### Atouts

- Réduire les coûts
- Renforcer la culture existante
- Motiver les employés
- Gérer les carrières
- Employeur connaît mieux les candidats
- Candidats connaissent mieux l'organisation

#### Limites

- Conservatisme, pas de sang neuf
- Risque de jeux politiques
- Nombre et qualité des candidats limités

#### 7.2 Recrutement externe : atouts et limites

Lorsque le candidat idéal ne se trouve pas dans l'organisation

#### Atouts

- Changer la culture
- Générer de nouvelles idées
- > Amener du sang neuf

#### Limites

- Candidats connaissent moins l'organisation
- Accueil exige plus de soin
- Se méfier: pas toujours plus rose lorsque quelqu'un vient d'ailleurs!

### 7.3 Méthodes de recrutement interne (1/2)

- ∠ L'affichage (approche ouverte)
- Les nominations (approche restreinte)
  - L'inventaire des RH
  - Les tableaux de remplacement
  - Promotion: déplacement vertical
  - Mutation/transfert: déplacement horizontal

### 7.3 Méthodes de recrutement interne (2/2)

- **4** ...
- ≥ Les nominations (approche restreinte)
  - **.** . . .
  - La rotation des postes
  - Le réembauchage ou le rappel au travail
  - Le répertoire des compétences
  - L'appariement des emplois

# 7.3 Les méthodes de recrutement externe (1/2)

- ∠ Le recrutement sur Internet
  - Les médias sociaux (Facebook, LinkedIn)
  - Les sites externes de recrutement (Workopolis, Modis)
  - L'affichage sur le site de l'employeur
- Les agences de placement privées
- ≥ Les agences de placement temporaire
- Les salons et foires de l'emploi (événements spéciaux)
- ≥ Les séances d'entrevue express (speed jobbing)
- Les établissements d'enseignement
- ≥ Les centres d'emploi gouvernementaux

# 7.3 Les méthodes de recrutement externe (2/2)

- **4** ...
- ≥ Les associations professionnelles et les syndicats
- ≥ Le réseautage (recommandation, bouche-à-oreille)
- → Les candidatures spontanées
- Les annonces dans les médias
- ≥ Le programme de recommandation de candidats
- ≥ Les acquisitions et les fusions d'entreprises

# Méthodes utilisées par les chercheurs d'emploi

	1999 %	2001 %	2003 %	<b>2005</b> %
Famille ou amis	37,3	42,6	37,5	39,5
Initiative personnelle	21,2	17,7	22,9	21,9
Petites annonces (help-wanted ads)	20,3	16,6	14,6	14,5
Recrutement direct par l'employeur	9,5	7,9	10,3	13,5
Centres d'emploi	2,7	2,3	3,2	4,0
Agences de recrutement (chasseurs de têtes)	3,0	4,1	3,7	3,1
Recrutement sur campus	2,4	1,8	2,0	2,6
Affichage d'un syndicat	0,5	0,3	0,7	0,7
Internet	0,6	2,5	5,1	7,2
Salons d'emploi	0,3	0,6	0,3	0,4

### Méthodes utilisées par les employeurs

_			_			
	All 2013	Manuf. and Production	Private Sector Services	Public Sector	Voluntary, Community, Not-For-Profit	All 2010
Own corporate website	62	50	56	78	70	63
Recruitment agencies	49	69	56	29	35	60
Commercial job boards	38	27	47	33	33	33
Employee referral scheme	33	41	49	7	17	35
Professional networking (e.g. LinkedIn)	31	35	43	15	17	14
Local newspaper advertisements	29	29	20	33	49	36
Specialist journals/trade press	24	14	13	47	33	31
Speculative applications/ word of mouth	23	29	25	13	20	24
Apprenticeships	20	21	19	26	16	12
Jobcentre Plus	19	21	18	13	29	23
Search consultants	17	22	18	16	12	22
Links with schools/ colleges/universities	14	12	16	15	10	18
Secondments	12	4	11	23	10	11
National newspaper ads	12	3	4	32	16	16
Social networking sites (e.g. Facebook)	9	0	13	7	10	3
Alumni (previous employees)	6	8	7	5	1	5
Links with local organisations making redundancies*	6	9	6	6	1	-
Local employment partnerships	4	0	4	7	3	6
Other	6	8	3	8	7	5

#### Exemple: We seek you

# weseek you

- → De «faites-vous voir» à «nous vous cherchons»
- ☑ De 1900 \$ à 3700 \$ jusqu'à 12 450 \$ pour que l'offre d'emploi soit vue dans un angle bien différent

#### Exemple: We seek you







#### Développeur

Développement de logiciels : Technologie et médias numériques

iWeb est la recherche de 5 rockstars du développement (Python, Javascript, PHP, +) pour créer les laaS de demain. Fun inclus.



### 7.4 Contenu du message communiqué

- Message et alignement sur la marque employeur
- ► Message et cohérence avec l'orientation de l'organisation : approche réaliste ou de réduction des attentes

   Automobile de l'orientation de l'orientation de l'organisation : approche réaliste ou de réduction des attentes

   Cohérence avec l'orientation de l'orientation
- → Message et création du contrat psychologique
  - Définition : « la perception que l'employé a des obligations réciproques entre lui et son employeur » (Rousseau, 1989)
  - Brèche vs violation du contrat psychologique
  - Échelle de mesure : Sur la base de ma propre expérience, j'ai le sentiment que ...
    - Je n'ai pas reçu tout ce qui m'a été promis en échange de mes contributions au travail
    - Mon employeur a rompu bon nombre de ses promesses même si j'ai respecté mes obligations au travail
    - Mon employeur a bien rempli les promesses qu'il m'a faites lors de l'embauche

# 7.4 A realistic job preview (RJP) = Description réaliste des emplois (DRE).

#### Description réaliste des emplois (DRE)

- Une répartition balancée entre les aspects positifs et négatifs de l'emploi (Wanous, 1975)
- Le devoir de communique sans désinformation la description de l'emploi (Meglino et DeNisi, 1987)
- Le contenu doit être pertinent, le canal de communication adéquat et la source de communication utilisée efficace.

#### **→** Avantages d'une DRE

- Augmentation de la satisfaction durant l'entrée
- Réduction du taux de roulement prématuré
- Régulation des attentes des candidats avant leur entrée et rencontre des attentes après l'entrée
- Auto-sélection ou auto-retrait
- Augmente la capacité d'affrontement (ability to cope)
- Facilite la congruence candidat-organisation
- Rehausse la cote d'honnêteté de l'organisation

# 7.4 Expectation-Lowering Procedures (ELP) = Procédure de réduction des attentes (PRA).

#### → Objectif de la procédure de réduction des attentes

 Réguler les attentes des nouvelles recrues qui surpassent la réalité de l'emploi afin d'éviter les conséquences négatives

#### Avantages

- Intervention a posteriori ;
- Possibilité de coupler ELP à RJP
- Agit directement sur les attentes de la nouvelle recrue
- Le message mobilisé dans la ELP ne risque pas d'être dilué dans la description de l'emploi
- Augmente la proaction des nouvelles recrues

#### **≥** PRA en trois étapes

• ...

# 7.4 Expectation-Lowering Procedures (ELP) = Procédure de réduction des attentes (PRA).

- ▶ PRA en trois étapes (à l'aide des exemples et des mises en situation)
  - 1. Expliquer à la nouvelle recrue comment les attentes à l'égard d'une nouvelle organisation se développent, et communiquer l'importance des attentes réalistes
  - Expliquer les conséquences négatives des attentes non réalistes
  - Expliquer que plusieurs attentes idéalisées ne seront jamais rencontrées
- → Soutien à la prise de décision

### 7 Élaboration d'une stratégie de recrutement

#### ■ Qu'est qu'une stratégie de recrutement ?

• Une stratégie de recrutement est un plan de référence permettant d'harmoniser le choix des cinq composantes de l'activité de recrutement (recruteur(s), cibles, sources, méthodes, messages) afin d'atteindre l'objectif général et les objectifs spécifiques de l'activité de recrutement.»

#### Exemple

- 1. Utiliser les spécialistes en dotation à l'interne
- 2. Cibler des cadres plus expérimentés
- 3. Source externe
- Utiliser un réseau social d'affaires comme <u>www.Linkedin.com</u>, diffuser une annonce publicitaire au journal lesAffaires
- Diffuser partiellement la réalité du travail

### 7. Élaboration d'une stratégie de recrutement

- Quelques principes cadrant l'élaboration d'une stratégie de recrutement
  - Segmentation des bassins de candidats potentiels (cibles et sources)
  - 2. Utilisation conjointe de plus d'une méthode :
    - Selon les habitudes de communication de chaque segment;
    - Selon le contexte de la dotation et de l'organisation.
  - 3. Adaptation du message et cohérence avec la marque employeur
  - 4. Formation des recruteurs

# Les mesures de l'efficacité du recrutement (1/2)

→ Principe général : les indicateurs de l'efficacité du recrutement doivent être VENTILÉS par méthode de recrutement

#### → Volet coût-bénéfice

- 1. Le nombre de candidatures reçues.
- 2. Le pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les compétences du candidat et les exigences du poste.
- 3. Le pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les profils des personnes et les exigences du poste.
- 4. Les délais requis pour recruter.
- 5. Les coûts engendrés pour recruter (ex. frais administratifs, la rémunération des recruteurs, les coûts d'apprentissage du nouvel employé).

# Les mesures de l'efficacité du recrutement (2/2)

**4** ...

#### **≥** Volet performance

- Le rendement des personnes recrutées au cours des 6 à 12 mois qui suivent leur embauche
- 2. Le potentiel des personnes recrutées

#### Volet comportement

- La rétention des personnes recrutées au bout de 6 à 12 mois
- 2. Le taux d'absentéisme des personnes recrutées

#### → Volet attitude

1. La satisfaction au travail, l'implication, l'engagement, la satisfaction à l'égard la relation avec le superviseur, avec l'équipe de travail, ...

# Évaluation générale : niveau de considération des 7 enjeux du recrutement

- 1. Calculer le score total sur une échelle de 70.
- 2. Cartographier le profil de votre organisation.
- 3. Partager vos apprentissages.
- 4. Discuter de votre plan d'action.



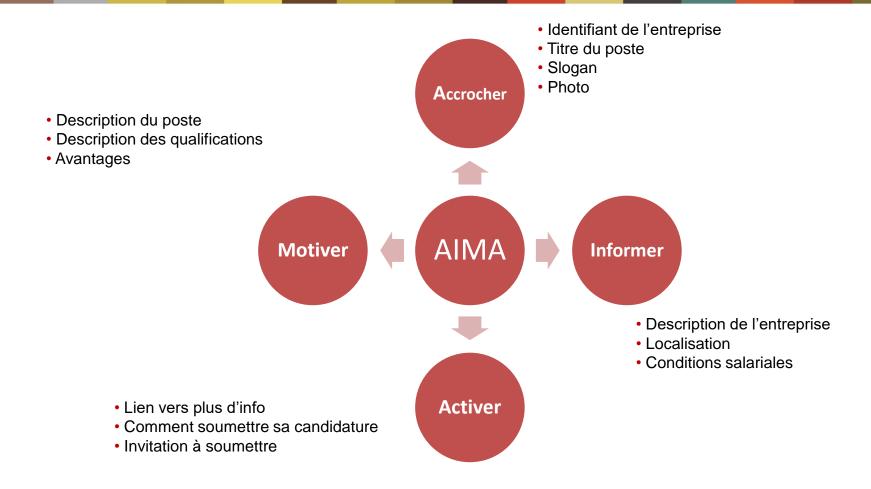


### LA RÉDACTION D'UNE ANNONCE

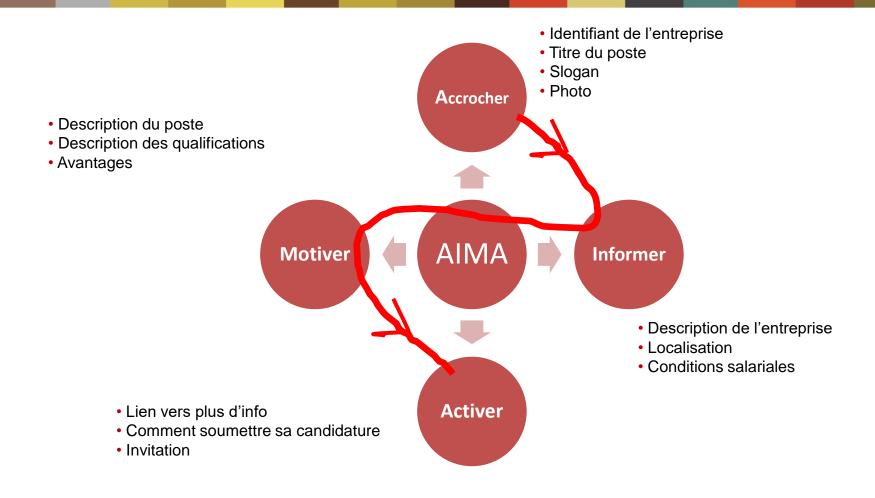
#### L'INTENTION DE L'AFFICHAGE ...

Promouvoir la marque employeur Promouvoir l'organisation comme employeur de choix Promouvoir les attributs de l'organisation Promouvoir les différents postes à pourvoir Promouvoir un poste précis à pourvoir

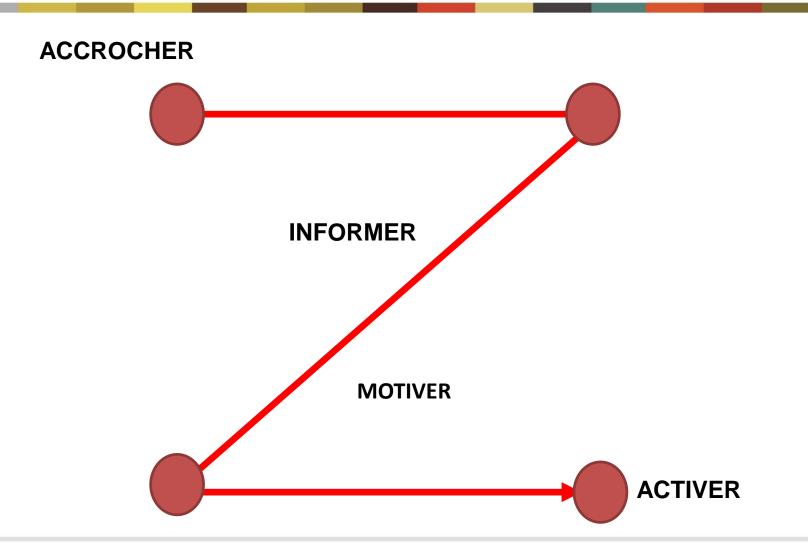
### Principe AIMA



### L'affichage : principe AIMA



### La lecture en Z



### Contenu de l'annonce : Éléments interdits

- → Aucune information discriminatoire sauf exceptions:
  - Exigence professionnelle justifiée
  - Organisme à but non lucratif
  - Programme d'équité en emploi

# Contenu de l'annonce : Informations indispensables

- Présentation de l'employeur ou du secteur d'activité
- → Titre du poste clair et descriptif
- Description générale du poste
- Exigences essentielles
- Lieu précis de travail
- → Façon de postuler
- Conditions de travail particulières, le cas échéant

# Contenu de l'annonce : Informations complémentaires optionnelles

- → Nom de l'employeur
  - À inclure si l'employeur est connu et réputé
  - À éviter dans certaines situations délicates
- → Rémunération
  - À inclure si elle constitue un attrait du poste
- ≥ Engagement envers l'équité en emploi
  - À inclure pour attirer l'attention des candidats des groupes cibles
- → Adresse pour obtenir des renseignements additionnels (ex., site Web)

# Forme de l'annonce : Qualité de la langue et style

- Qualité irréprochable de la langue
- ➤ Ponctuation appropriée et uniforme
- Style dynamique :

   The style is a style of the style is a style in the styl
  - Verbes d'action
  - Termes positifs et évocateurs
- Concision

### Forme de l'annonce : Mise en page et forme

- → Apparence professionnelle
- → Forme adaptée au poste et au secteur d'activité
- Utilisation du logo ou des produits



# MERCI POUR VOTRE LECTURE !!! Contactez-moi pour toute collaboration ou complément d'information

© Professeur : Jamal BEN MANSOUR, M.Sc, Ph.D, CRHA

Courriel: jamal.ben.mansour@ugtr.ca

(819) 376-5011, poste 3146