

RECRUTEMENT COMPLET

*Considérations
particulières*

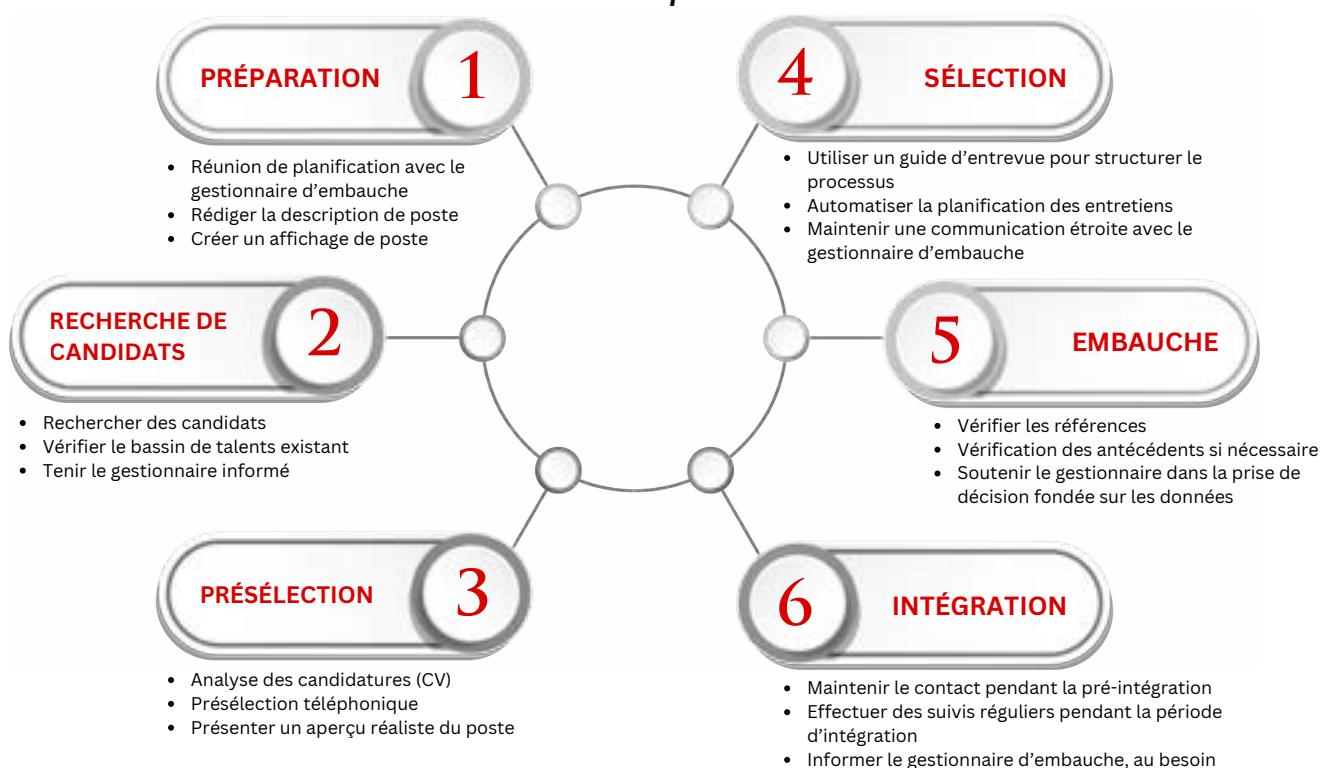
AFOA.CA



Le processus de recrutement comprend plusieurs étapes, depuis l'identification du besoin d'un poste jusqu'à l'acceptation d'une offre d'emploi par un candidat. Il implique la planification, l'attraction des candidats, la sélection des candidats et l'embauche. Cet outil est conçu pour servir de guide afin d'examiner comment chaque étape du cycle de recrutement peut être influencée ou nécessiter des considérations particulières liées à la réduction des obstacles et des biais inconscients. Cela peut inclure, par exemple, la prise en compte des obstacles pouvant limiter votre portée auprès des candidats dans des régions éloignées, la mise en place d'options d'entrevue accessibles permettant aux candidats qualifiés de participer pleinement au processus, ou encore la définition des exigences à un moment précis afin d'éviter les biais inconscients.

CYCLE COMPLET DE RECRUTEMENT

En 6 étapes



Source : AIHR, "Full Cycle Recruiting", 2024

Commençons par considérer le cycle complet de recrutement dans son ensemble. Chacune des étapes est influencée par la précédente et a un impact sur les décisions prises à l'étape suivante. Elles ne sont pas réalisées de façon isolée, et les recommandations ou considérations présentées ici doivent être envisagées de manière globale, puisqu'elles influencent l'ensemble du processus ainsi que l'expérience des candidats potentiels. Les éléments présentés ci-dessous représentent les bases du processus. Les sections suivantes vous amèneront à réfléchir plus en profondeur à chaque étape afin d'identifier les obstacles potentiels et les considérations particulières.



PRÉPARATION

Cette étape porte sur les détails. Il est important de documenter et d'analyser de manière critique la raison pour laquelle le poste est vacant, et de déterminer s'il est toujours nécessaire pour l'organisation ou si la charge de travail pourrait être redistribuée plus efficacement entre des postes existants.


C'est à cette étape que vous déterminez les exigences minimales absolues du poste. Par exemple, est-ce que le poste exige réellement un baccalauréat, ou est-ce que des programmes collégiaux avancés fournissent les compétences et connaissances nécessaires pour accomplir les tâches? Si un diplôme collégial est suffisant, assurez-vous que cela soit indiqué comme exigence minimale, sans quoi vous pourriez exclure injustement et inutilement des candidats qualifiés.

À cette étape, vous rédigez également l'affichage du poste afin de promouvoir l'opportunité sur des sites d'emploi, des plateformes universitaires et collégiales, ainsi que des associations professionnelles. Lorsque vous publiez une offre, vous devez indiquer le salaire ou la fourchette salariale. De nombreux postes sont financés par des ententes qui peuvent limiter la rémunération à un certain montant. Si ce montant est supérieur à celui de postes comparables au sein de votre organisation, il peut être pertinent d'afficher un salaire aligné sur les postes existants afin de maintenir l'équité interne. Il est également important de considérer toute forme de rémunération supplémentaire pouvant influencer cette équité. À cette étape, il est essentiel de déterminer dans quelle mesure des considérations liées à l'identité autochtone seront prises en compte lors de la sélection. Cette réflexion doit avoir lieu avant l'arrivée des candidatures, car le risque de discrimination devient difficile à atténuer par la suite.

Enfin, il est important de bien comprendre les besoins actuels de votre organisation et de votre équipe afin de définir les critères pour trouver la personne qui correspondra le mieux au profil recherché.

RECHERCHE DE CANDIDATS (SOURCING)

La Loi canadienne sur les droits de la personne encadre les pratiques d'emploi et interdit la discrimination dans l'emploi et les services publics. Elle reconnaît toutefois le statut unique des peuples autochtones et permet certaines préférences en matière d'emploi pour soutenir des mesures d'action positive visant à corriger les désavantages historiques. Cela peut inclure l'ouverture de concours exclusivement aux personnes autochtones lorsque l'objectif fondamental de l'organisation est de servir les communautés autochtones. L'objectif est de favoriser l'autosuffisance économique et l'autonomie des communautés, tout en protégeant les personnes autochtones contre la discrimination. Toutefois, ces mesures doivent être limitées aux exigences du poste et ne doivent pas créer de discrimination entre les groupes autochtones (Premières Nations, Inuits, Métis). Les employeurs doivent donc trouver un équilibre entre ces considérations et la promotion de pratiques d'emploi équitables.



Utilisez vos réseaux personnels et professionnels (partenaires communautaires, contacts, etc.), ainsi que LinkedIn, Facebook et d'autres plateformes. Communiquez avec d'autres communautés et diffusez vos offres via des sites d'emploi autochtones.

VOICI QUELQUES EXEMPLES :

- [Carrières chez AFOA Canada](#)
- [Guichet-Emplois](#)
- [Emplois - CDRHPNQ](#)
- [Commission de la fonction publique du Canada - Canada.ca](#)

PRÉSÉLECTION (SCREENING)

L'importance de définir clairement les exigences minimales absolues et de bien comprendre les compétences et connaissances professionnelles essentielles nécessaires à l'exercice d'un poste est primordiale. Le moment où ces décisions sont prises est tout aussi important : vous devez connaître vos besoins avant de publier l'offre d'emploi. À défaut, vous risquez que des candidats qualifiés s'excluent d'eux-mêmes du processus de candidature parce qu'ils ne répondent pas aux critères minimaux, même s'ils possèdent les compétences et la formation de base nécessaires pour occuper le poste. Quelles sont les qualifications minimales en matière de formation et d'expérience?

Une autre raison pour laquelle il est essentiel de définir ces paramètres avant la publication de l'offre concerne les biais inconscients. Si vous attendez de voir les candidatures reçues, vous risquez d'écarter des candidats parfaitement qualifiés en raison de biais inconscients déclenchés par certaines informations figurant dans leur curriculum vitae. Par exemple, cela peut prendre la forme d'âgisme : vous pourriez remarquer qu'une personne travaille depuis très longtemps et vous demander si elle restera suffisamment longtemps pour contribuer aux objectifs à long terme de votre organisation. Il peut également s'agir d'un biais lié à la nationalité, influençant votre jugement en fonction du nom figurant sur le CV. Travaillez avec votre équipe avant la publication de l'offre afin de déterminer vos exigences incontournables, vos critères minimaux, ainsi que la place que l'identité autochtone occupera dans votre processus de sélection.

Un autre élément à considérer est la possibilité d'effectuer le travail à distance ou selon un modèle hybride. Cela permet également de réduire les biais inconscients liés à la localisation géographique des candidats, puisque plusieurs indiquent leur adresse ou leur lieu de résidence sur leur CV. Vous devez déterminer à l'avance si le candidat doit être situé dans votre région, être en mesure de s'y déplacer, ou s'il peut accomplir le travail à partir de n'importe quel endroit. Gardez à l'esprit que si le travail est effectué à l'extérieur de votre province ou territoire, il pourrait être nécessaire d'examiner les incidences en matière de législation du travail et de fiscalité.



SÉLECTION

Il s'agit de l'étape d'entrevue. Assurez-vous d'offrir à tous les candidats qualifiés sélectionnés la possibilité de participer pleinement, sans obstacles ni pratiques discriminatoires, même involontaires. Offrez la possibilité de réaliser les entrevues en mode virtuel pour les personnes situées dans des régions éloignées. Si certains candidats se trouvent dans des zones sans accès Internet fiable, prévoyez une solution de rechange, comme une entrevue téléphonique, au cas où la connexion ne serait pas disponible. Veillez également à offrir des mesures d'adaptation, au besoin, afin de permettre une participation complète au processus de recrutement.

Lorsqu'un membre de la communauté pose sa candidature sans répondre aux exigences minimales du poste, certaines communautés choisissent tout de même de mener l'entrevue à titre d'expérience d'apprentissage. Si cette pratique s'applique dans votre communauté, assurez-vous d'informer clairement le candidat que l'entrevue est offerte à des fins d'apprentissage uniquement et qu'il ne satisfait pas aux qualifications minimales requises pour le poste.

Le processus d'entrevue permet de déterminer quels candidats répondent aux exigences du poste, mais également à celles de l'organisation, et il ne s'agit pas toujours du candidat « idéal » sur papier. Le processus d'entrevue permet de déterminer non seulement qui répond aux exigences du poste, mais aussi qui correspond le mieux à l'organisation.

EMBAUCHE

Comprenez bien les besoins de votre équipe au moment de l'embauche — ces éléments devraient déjà avoir été définis à l'étape de préparation.

Lorsque vous effectuez des vérifications (antécédents judiciaires, dossier de conduite, etc.), assurez-vous qu'elles sont pertinentes par rapport au poste afin d'éviter toute discrimination. La pratique exemplaire consiste généralement à faire une offre verbale, suivie d'une offre écrite. Toutes les vérifications requises, y compris les références, doivent être incluses comme conditions d'emploi et effectuées uniquement après réception du consentement écrit du candidat.



INTÉGRATION (ONBOARDING)

Les suivis, la formation en ligne standard et la présentation des politiques sont des éléments importants du processus d'intégration, mais l'essence même de cette pratique consiste à s'assurer que l'employé s'engage dans la culture du milieu de travail et qu'il se sente connecté et aligné avec les valeurs et les objectifs de l'organisation ainsi que de son équipe. L'intégration va au-delà des processus : c'est l'engagement et le sentiment d'appartenance qui établiront les bases de la relation que l'employé développera avec ses collègues, ses superviseurs et, plus largement, avec l'organisation.

Les employés doivent se sentir connectés à leur équipe et à l'organisation, mais tout aussi important, à leur rôle. Ils doivent comprendre comment leur travail contribue à la mission et aux objectifs globaux de l'organisation, et sentir que leur contribution a de la valeur. L'intégration à la culture organisationnelle (qui doit se faire de manière continue au cours de la première année, et non seulement durant les premiers jours d'accueil) consiste notamment à aider le nouvel employé à comprendre comment son rôle et ses responsabilités s'inscrivent dans les structures existantes de l'équipe et de l'organisation.

Les nouveaux employés doivent également comprendre comment leur performance sera évaluée et soutenue au cours de leur première année, et au-delà. Il est important de les encourager à partager leurs observations et leurs idées, et à s'engager de façon authentique dans leur travail et au sein de leur équipe. Une rencontre avec le nouvel employé après la première semaine afin d'établir des objectifs à court terme réalistes pour les trois premiers mois favorisera son engagement et sa concentration, particulièrement dans une période où il peut se sentir submergé par l'apprentissage. Favorisez sa réussite en fixant des objectifs atteignables et en lui assignant un mentor (formel ou informel), soit un membre de l'équipe pouvant l'aider à naviguer certaines situations qui ne nécessitent pas l'intervention du gestionnaire, mais qui demeurent importantes à comprendre. Effectuez des suivis réguliers et assurez-vous de maintenir un contact informel hebdomadaire, que ce soit dans un cadre professionnel ou plus personnel.

Pour obtenir des ressources supplémentaires afin de développer des descriptions de poste efficaces et attirer les meilleurs candidats, consultez : [Embaucher les employés - Guichet-Emplois](#)



AFOA.CA