



# **Gestion des ressources humaines**

# Sommaire

**Partie 1 : Émergence et évolution de la fonction**

**Partie 2 : La fonction des ressources humaines**

**Partie 3 : Aspects juridiques de la fonction**

**Partie 4 : Planification des ressources humaines**

**Partie 5 : Analyse et évaluation des emplois**

**Partie 6 : Recrutement et sélection**

**Partie 7 : Gestion des compétences**

**Partie 8 : Formation**

# Partie 6. Recrutement et sélection



6.1. Recrutement

6.2. Sélection

# 6.1. Recrutement

1. **Définition**
2. **Objectifs du recrutement**
3. **Politique de recrutement**
4. **Chercheurs d'emplois**
5. **Processus d'emploi**
6. **Offre d'emploi**
7. **Annonce d'offre d'emploi**
8. **Principaux modes de recrutement**
9. **Principales techniques de recrutement**
10. **Contenu du curriculum vitae**
11. **Principaux éléments de la lettre de motivation**
12. **Éléments du formulaire de demande d'emploi**

## Définition du recrutement. 6.1.1

### recrutement :

« Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».

## Objectifs du recrutement. 6.1.2

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les objectifs visés par le recrutement sont :

- informer les personnes susceptibles de posséder les qualifications requises pour un poste que celui-ci est vacant et les inciter à offrir leur service ;
- attirer les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible et ayant des connaissances et des capacités intellectuelles requises pour que l'organisation demeure concurrentielle ;
- augmenter la banque de candidats ;
- ...

## Politique de recrutement. 6.1.3

- Une politique de recrutement englobe un ensemble d'actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que pour leur faire savoir et prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leurs besoins de sécurité financière.
- Toute politique est fondée sur des objectifs spécifiques de l'organisation. Elle est habituellement dépendante de sa stratégie de développement.
- **Exemples de politiques de recrutement :**
  - ✓ Rechercher des « perles rares » de haut niveau afin de faire face à la concurrence mondiale;
  - ✓ Faire appel aux sources internes de recrutement avant d'utiliser les sources externes ;
  - ✓ Fixer la rémunération avec une certaine marge pour pouvoir négocier avec les bons candidats ;
  - ✓ Offrir des avantages alléchants, exemple : participation à l'actionnariat ;
  - ✓ ...

## **Chercheurs d'emplois. 6.1.4**



- 1. Connaissance de soi-même, de ses besoins et de son type de personnalité pour pouvoir se mettre en valeur et savoir se vendre lors d'un entretien.**
- 2. Connaissance des organisations pour lesquelles le chercheur d'emploi souhaite déposer sa candidature**



## 6.1.4.1. Connaissance de soi-même, de ses besoins et de son type de personnalité pour pouvoir se mettre en valeur et savoir se vendre lors d'un entretien

Analyse	Caractéristiques
<b>Soi-même</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voir ce qui est désirable pour soi et ce qui est recherché sur le marché de l'emploi .</li><li>• Formuler ses critères de préférence pour un emploi</li><li>• Être curieux face à soi en identifiant ses forces et faiblesses</li><li>• Croire personnellement qu'on peut choisir et non seulement être choisi</li><li>• Se voir personnellement sous différents angles</li><li>• Se voir comme un être en évolution et voir jusqu'où on peut aller</li></ul>
<b>Ses besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cérébraux: a-t-on une forme d'intelligence tournée vers l'abstrait (le raisonnement) ou vers le concret (les objets)? a-t-on tendance à analyser les détails des problèmes ou les grandes lignes? a-t-on des solutions aux problèmes qui se fondent sur l'intuition ou sur une analyse logique des faits? etc.</li><li>• Affectifs: aime-t-on travailler en équipe ou seul? ... donner des ordres et accepter facilement d'en recevoir? etc.</li><li>• Fonctionnels: aime-t-on un travail qui a un rythme lent, rapide ou mesuré? ... les actions répétitives ou variées? ... les tâches sédentaires ou celles qui exigent de l'action? etc.</li></ul>

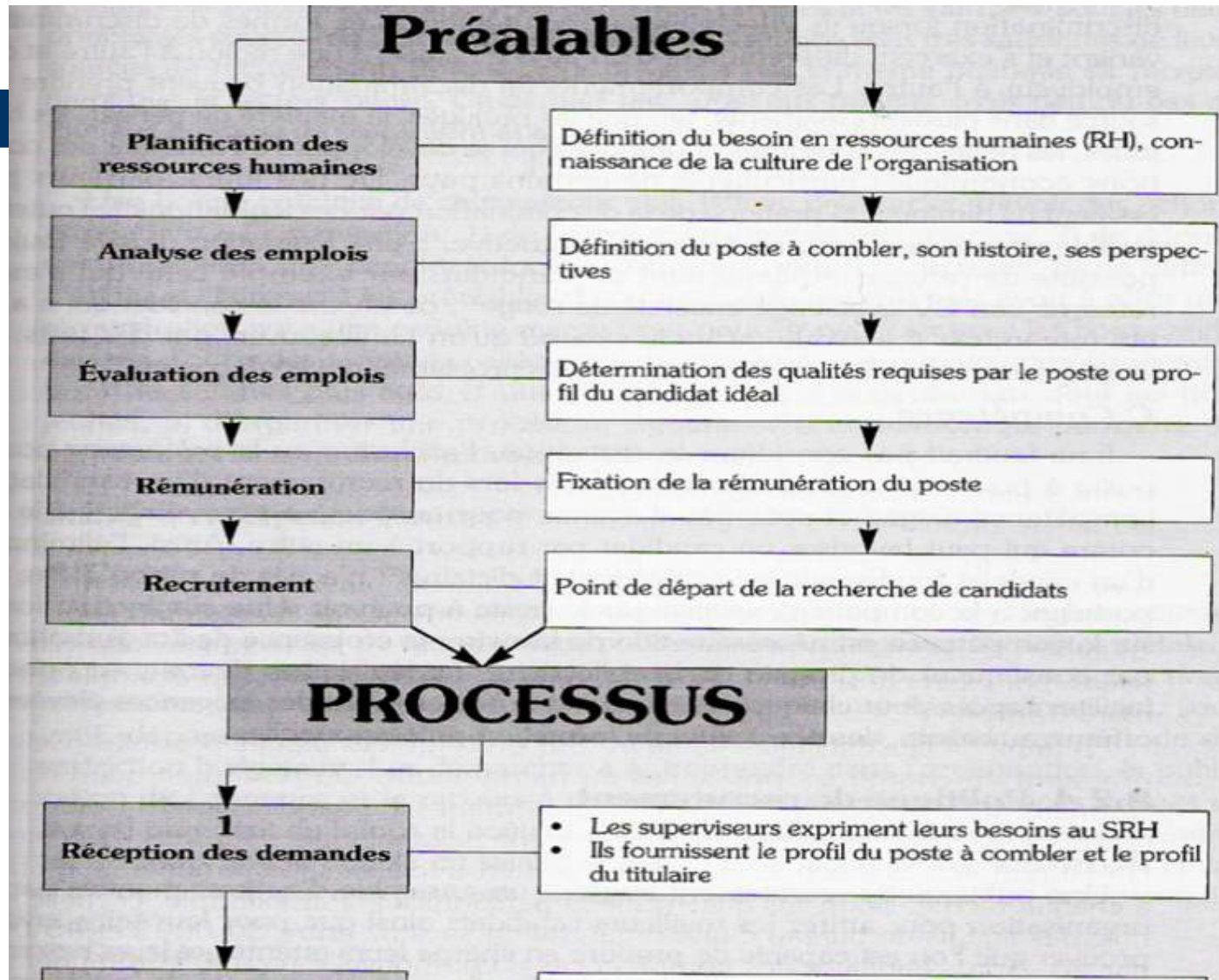
## 6.1.4.2. Connaissance des organisations pour lesquelles le chercheur d'emploi souhaite déposer sa candidature

- Pour décrocher un emploi valorisant, il ne suffit pas d'envoyer son CV et d'attendre patiemment l'appel d'un seul employeur.

Le chercheur d'emploi doit :

- ❑ solliciter activement plusieurs employeurs, et chacun d'entre eux de nombreuses fois ;
- ❑ délimiter son territoire et s'informer correctement des besoins et des moyens de l'organisation pour laquelle il souhaite déposer sa candidature ;
- ❑ Feuilletter les rapports annuels de différentes organisations, les revues spécialisées et s'informer auprès d'amis, de parents ;
- ❑ ...

# Processus du recrutement. 6.1.5



## 6.1.6. Offre d'emploi

### Origine

- ✓ Un besoin supplémentaire de RH à cause d'une réaffectation (promotion, rétrogradation, départs soudains, ...)
- ✓ Création d'un nouveau poste (exemple : à cause de l'ajout d'un service dans l'organisation, nouveau contrat, ...)
- ✓ Besoins établis lors de la planification des RH ; ...

### Cheminement et analyse et approche à adopter :

Deux situations peuvent se présenter :

- ☞ Cas d'une PME : c'est le patron qui décide d'effectuer le recrutement ;
- ☞ Cas d'une grande organisation :
  - le responsable d'un service remplit une demande de recrutement (voir exemple de demande ci-après). Cette demande est transmise au service RH ;
  - Le service RH vérifie le bien-fondé de la demande et accumule toute une série de renseignements susceptibles d'être utiles à un moment donné lors du processus du recrutement (description du poste, niveau de rémunération, ...)
  - Une fois l'analyse est effectuée, acceptée et signée par toutes les personnes en autorité, l'offre d'emploi est validé et l'approche à adonpter est choisie

## Exemple de demande de ressources humaines : cas d'une grande organisation

Réservé au service requérant		
Titre de l'emploi: _____ Supérieur immédiat: _____		
Titre du poste: _____ Catégorie: _____		
Raison de la demande : <input type="checkbox"/> nouveau poste - <input type="checkbox"/> poste vacant Niveau : _____		
Motif justifiant la demande : _____		
Nom du dernier titulaire (s'il y a lieu) : _____		
Statut du poste : permanent <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non ; si non, indiquer la durée _____		
Types de ressources requis en terme de coûts (sauf salaire): _____		
_____		
Date de la demande	Signature du supérieur immédiat	Signature du responsable du service requérant

Réservé à la direction générale
Le service des ressources humaines est autorisé à procéder au recrutement : <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
_____
Signature du responsable de l'autorisation
Tout poste qui n'est pas prévu au budget doit avoir

## Annnonce d'offre d'emploi. 6.1.7

- Une annonce d'offre d'emploi doit contenir :
  - ✓ une brève description du poste à combler,
  - ✓ la compétence requise (la formation académique, l'expérience, ...),
  - ✓ la date d'entrée en fonction,
  - ✓ le salaire et les autres avantages,
  - ✓ le nom de l'organisation, le secteur d'activité, sa taille et le lieu de travail.
  - ✓ ...
- La forme de cette annonce, varie selon l'importance de l'organisation et le nombre de salariés demandés (voir les exemples d'annonce d'offre d'emploi ci-après, ainsi que quelques règles à suivre)

# Exemples d'annonces d'offre d'emploi & quelques règles à suivre

## Chargé de gestion commerciale H/F

Formation bac + 3 en gestion avec une première expérience. Maîtrise d'Excel et Word. Idéalement connaissance de Business Object.

Vous aurez en charge :

- le suivi des outils de gestion et leur analyse commerciale (chiffre d'affaires, résultats comparatifs, prévisionnels...);
- l'élaboration des tableaux de bord.

Vous travaillerez en relation avec le Directeur Commercial, le contrôleur de gestion et les chefs de publicité du **Figaro quotidien**.

Poste à pourvoir immédiatement.

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation, CV, photo et prétentions) sous référence CG2 à Mathilde Boufil – Publiprint – 66, avenue Marceau 75398 Paris Cedex 08.

E-mail : [recrutement@publiprint.fr](mailto:recrutement@publiprint.fr)

[www.publiprint.fr](http://www.publiprint.fr)

Source: Le Figaro économie 2, 30/4/01, p. 79.



MUNICIPALITÉ DE  
SAINTE-ANNE-DES-LACS

## TECHNICIEN(NE) COMPTABLE

### Responsabilités

Sous l'autorité du (de la) secrétaire-trésorier(ère), vous exécuterez toutes les tâches reliées à la comptabilité de la municipalité. Vous aurez la responsabilité de toutes les opérations reliées à la paye, vous aurez à gérer les comptes fournisseurs, à préparer des dossiers de fin d'année pour les vérificateurs, à effectuer toutes les écritures comptables et toutes autres tâches connexes.

### Exigences

- Détenir un DEC en administration (option finance); Un diplôme universitaire de 1er cycle serait un atout;
- Maîtrise les logiciels informatiques (Windows, Excel et Word 7.0);
- Capacité de travailler en équipe;
- Bonne connaissance des langues française et anglaise.

Les personnes intéressées sont priées de faire parvenir leur curriculum vitae avant le 11 mai 2001.

Comité de sélection: À l'attention de Me Raynald Mercille, Concours «Technicien comptable», Municipalité de Sainte-Anne-des-Lacs, 773, chemin Sainte-Anne-des-Lacs, Sainte-Anne-des-Lacs (Québec) J0R 1B1.

2264586

Source: «Carrières», La Presse, 28/4/01, p. 15.

Éléments	Règles à suivre
Préalables à l'annonce	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifier le candidat cible à partir du profil établi</li> <li>2. Établir la durée et le suivi de l'annonce</li> <li>3. Sélectionner les médias les mieux adaptés</li> <li>4. Rédiger le texte de l'annonce de façon claire et complète</li> <li>5. Fixer les dates appropriées de parution</li> <li>6. Avoir le souci du respect des contraintes des médias à utiliser</li> </ol>
Spécificité du contenu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire apparaître clairement la raison sociale de l'organisation</li> <li>2. Présenter succinctement l'organisation: nom, taille, domaine d'activité</li> <li>3. Présenter le profil du poste, ses exigences, les intervalles salariaux offerts</li> <li>4. Identifier les avantages de l'emploi</li> </ol>

## 6.1.8. Principaux modes de recrutement

Sources	Canaux	Avantages	Inconvénients
<b>I n t e r n e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• affichages</li> <li>• notes de service</li> <li>• réunions</li> <li>• journal interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chance égale pour tous les salariés</li> <li>• limitation des départs en cours de carrière</li> <li>• motivation, satisfaction</li> <li>• mobilité interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coût élevé de l'entraînement</li> <li>• jalousie</li> <li>• tension</li> <li>• conflits</li> </ul>
<b>E x t e r n e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• banque de candidats spontanés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• initiative des candidats</li> <li>• intérêt pour l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• éparpillement des énergies des candidats</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relations professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peu coûteux</li> <li>• soutien meilleur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favoritisme</li> <li>• jalousie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• associations professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonne formation des recrues</li> <li>• soutien meilleur</li> <li>• présence de compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favoritisme</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agences de placement publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gratuit</li> <li>• possibilité de subventions</li> <li>• possibilité de stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plus ou moins efficace</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chasseurs de têtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confidentialité</li> <li>• compétence garantie</li> <li>• efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coût très élevé</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• annonces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coût variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efficacité variable</li> </ul>



## 6.1.9. Principales techniques de recrutement

Outils	Caractéristiques
CV	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition: document qui permet à l'employeur d'obtenir des renseignements sur les candidats à la recherche d'un emploi</li><li>• Finalités : 1) présélectionner les candidats; 2) garnir le réservoir de candidats; 3) orienter les décisions sur les candidats</li><li>• Qualités du CV: être attrayant, précis, écrit lisiblement, sans fautes d'orthographe, sur du papier de qualité, bien espacé, avec des phrases courtes et des verbes d'actions</li><li>• Particularités traditionnelles : être paginé, avoir un maximum de 3 pages, sur du papier de format légal, blanc ou de couleur pastel, n'être ni daté ni signé</li></ul>
Lettre de présentation ou de motivation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raison d'être: exprimer sommairement pourquoi on est le candidat idéal pour le poste vacant; exprimer ses prétentions</li><li>• Buts: susciter un préjugé favorable chez l'employeur, présenter le CV en donnant à l'employeur le goût de le lire; souligner l'intérêt et la motivation à l'égard du poste et de l'organisation; indiquer la disponibilité pour une entrevue</li><li>• Formalités: écrite sur du papier blanc de format régulier, avoir au maximum 1 page, dans un langage simple et direct, avec un orthographe correct; être précis sur les nom, titre et adresse du destinataire; employer des formules de politesse courantes; mentionner son nom, son adresse et son numéro de téléphone; signer avec indication «pièces jointes»</li></ul>
Téléphone	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilite le contact direct et rapide candidat/employeur</li><li>• Exige une préparation: 1) comment se présenter, exprimer les buts de l'appel et demander un rendez-vous; 2) avoir des arguments pour répondre aux objections de l'interlocuteur; 3) savoir conclure un appel et remercier</li></ul>
Fiche de	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet à l'organisation de réunir tous les renseignements possibles recherchés d'une façon uniforme à propos de tous les can-</li></ul>

## 6.1.10. Contenu du curriculum vitæ

Sections*	Explications
<b>1</b> <b>Renseignements généraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Écrire : nom, adresse, numéro de téléphone, de télécopieur, de courriel.</li> <li>Ajout d'autres renseignements, comme la désignation de la profession à condition qu'elle soit pas limitative. Ex.: technicienne en administration.</li> </ul>
<b>2</b> <b>Formation scolaire et professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionner les diplômes obtenus en commençant par le plus récent, les années pendant lesquelles les cours ont été suivis, la spécialisation (si nécessaire), le nom de l'établissement scolaire.</li> </ul>
<b>3</b> <b>Stage de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionner les stages de formation en commençant par le plus récent: titre du poste, lien de stage, nom de l'employeur, date, durée, brève définition des tâches et des responsabilités.</li> </ul>
<b>4</b> <b>Connaissances particulières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionner les compétences acquises à l'école ou ailleurs. Exemple: informatique: connaissance de Excel; langues : maîtrise du français et de l'anglais.</li> </ul>
<b>5</b> <b>Expérience de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Énumérer tous les emplois en commençant par le dernier poste: réguliers, à temps partiel, d'été, rémunérés ou bénévoles.</li> </ul>
<b>6</b> <b>Activités scolaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscrire toute activité à laquelle on a participé et qui était encadrée par un organisme. Ex. : exposition de travaux scolaires artistiques.</li> </ul>
<b>7</b> <b>Activités professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionner toute activité reliée à la compétence professionnelle. Ex.: participation à la création d'un club de placement.</li> </ul>
<b>8</b> <b>Associations fréquentées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionner toute association dont on est membre. Ex.: trésorier d'une association d'étudiants; membre d'une association d'anciens diplômés, etc.</li> <li>Ne jamais mentionner l'appartenance à une association ou à un parti politique, religieux, ethnique, sexuel, etc.</li> </ul>
<b>9</b> <b>Loisirs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscrire les loisirs dénotant des aspects importants de sa personnalité : lectures, voyages, pratique de sports, abonnements, sorties, jeux, etc.</li> </ul>
<b>10</b> <b>Distinctions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscrire toute marque de distinction qu'on s'est mérité, où que ce soit dans les domaines scolaire, sportif, professionnel, etc. Exemple : prix de mérite de finissant de l'option marketing.</li> </ul>
<b>11</b> <b>Plan de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquer brièvement les préférences en matière d'emploi, objectifs de carrière et/ou intention de poursuite d'études. Ex.: pour un finissant en administration, option finance: acquérir assez d'expérience et de connaissances pour obtenir un poste de haute direction dans le domaine de la finance.</li> </ul>
<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquer ses intérêts personnels, surtout s'ils ont un rapport avec le poste</li> </ul>

# Exemple de curriculum vitae

Ce CV a été conçu pour servir d'exemple aux personnes qui débutent dans leur carrière professionnelle.

Renseignements personnels		
<b>a) Donnez votre adresse complète</b>	Nom: Morin Prénom: Josée Adresse: 2131, de l'Avenir Drummondville H1L 2O8 Numéro de téléphone: (514) 351-1907 (domicile) (514) 351-2830 (messages) Courriel: joséemorin@Hotmail.com Profession: technicienne en administration Objectif de carrière: analyste en systèmes	<b>b) Indiquez où on peut vous joindre</b>
		<b>c) Indiquez vos objectifs de carrière</b>
Compétences particulières		
<b>e) Indiquez vos connaissances dans le domaine</b>	Langues parlées et écrites: français et anglais; notions d'italien Connaissance informatique: Excel, Word Permis de conduire	<b>d) N'exagérez pas vos connaissances en langues</b>
Formation académique		
<b>g) Mentionnez vos distinctions scolaires</b>	Jun 2001: Je recevrai un diplôme en sciences informatiques Collège du Vieux-Montréal Mai 1999: 1 <sup>er</sup> prix du concours de mathématiques du Collège du Vieux-Montréal Jun 1997: C.E.S. École secondaire Dupuis, Drummondville	<b>f) Commencez par vos dernières études</b>
Expérience de travail		
<b>i) Spécifiez vos fonctions en quelques mots</b>	Été 2000: Technicienne en génie civil Dessins reliés aux panneaux de circulation de la ville Informatique ABS, 2 rue des Épinettes, Sorel Été 1999: Préposée à l'émission des billets du parc Montsouris 155, rue Notre-Dame Est, Drummondville	<b>h) Indiquez l'emploi le plus récent en premier</b>
Autres activités		
<b>k) Montrez</b>	Autres emplois: gardiennage; distribution de journaux et d'annonces publicitaires; monitrice de natation.	<b>j)</b>

## 6.1.11. Principaux éléments d'une lettre de motivation

Consignes	Détails
<b>1</b> <b>Indiquer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Le lieu et la date de l'envoi, par exemple: Montréal, le 1<sup>er</sup> juin 2000.</li></ul>
<b>2</b> <b>Inscrire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Le nom, le titre et l'adresse du destinataire, par exemple: Monsieur Joseph Sansregret, directeur des ressources humaines, Les Éditions 4 L Inc., (adresse).</li></ul>
<b>3</b> <b>Préciser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Le sujet de la lettre, par exemple: Sujet : offre de services.</li></ul>
<b>4</b> <b>Débuter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Par une formule d'introduction, par exemple si le destinataire n'est pas connu, écrire Madame, Monsieur, ... .</li></ul>
<b>5</b> <b>Indiquer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Qui on est, par exemple "Je viens de compléter mes études en administration...".</li></ul>
<b>6</b> <b>Énoncer et introduire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ce que l'on désire de façon claire (le poste convoité, la façon dont on en a pris connaissance), par exemple: 1) si on répond à une annonce; 2) si on a établi le premier contact; 3) si on offre directement ses services à une organisation sans savoir s'il y a des ouvertures de postes; 4) si on postule pour un poste qui n'est affiché que dans une agence d'emploi ou encore un emploi porté à notre attention par un contact personnel.</li><li>Le curriculum vitae (ex.: Je vous fais parvenir mon CV).</li></ul>
<b>7</b> <b>Mentionner</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Les points que l'on veut mettre en valeur, par exemple: «comme vous le constaterez (juste après le CV), ma formation, mon expérience de travail en (finance) et mon implication dans différents milieux me qualifient pour ce poste».</li></ul>
<b>8</b> <b>Préciser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Notre disponibilité pour une entrevue ou pour fixer un moment où on reprendra contact avec l'employeur, par exemple: «De plus, je demeure à votre disposition pour une entrevue ou encore... je vous téléphonerai la semaine prochaine afin de savoir s'il est possible d'obtenir un emploi pour l'été prochain».</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Revenez formule de politesse, par exemple: «Espérant que vous pour</li></ul>

# Exemple de lettre de motivation

Jacqueline LAROUMET  
17 rue de BONTEMPI  
75032 VERNONT  
Tél : 06 458 5666

Email : jbontem@yahoo.fr

le 13 Février 2004

VERSATILISTIK S.A  
A l'attention de Mr DUPONT  
35, rue du Titruk 75051 PARISVernont,

Objet : offre de service pour un poste d'assistant juridique.

Monsieur,

Actuellement titulaire d'un DESS d'Affaires Juridiques obtenu à l'Université de Rouen, c'est avec intérêt que j'ai relevé votre annonce parue cette semaine dans La Tribune sous le ° 389 pour un poste d'assistante juridique. Dynamique et motivée, j'ai acquis au cours de mes premières expériences professionnelles les qualités d'écoute et de compréhension nécessaires à ce poste tout en me familiarisant avec les outils techniques mis à ma disposition. Ce poste serait pour moi un véritable tremplin me permettant de débiter ma carrière professionnelle dans les meilleures conditions et dans un domaine que j'ai déjà pu appréhender lors de ma formation.

Espérant que ma candidature retienne votre attention, je me tiens à votre entière disposition afin de vous démontrer mes motivations et mes perspectives d'avenir au cours d'un entretien.

Dans l'attente d'une réponse de votre part veuillez, agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

## 6.1.12. Éléments du formulaire de demande d'emploi

Aspects	Éléments
<b>Règles de base</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les espaces réservés aux réponses doivent être suffisamment grands pour contenir en entier les réponses.</li><li>• Le papier et l'imprimé doivent être de bonne qualité afin de permettre l'écriture à l'encre ou au crayon à bille.</li><li>• Les questions doivent être rédigées de la façon la plus simple et la plus directe possible afin d'éviter toute incompréhension de la part des candidats.</li><li>• Les mots utilisés doivent être des mots d'usage courant.</li><li>• Les sujets qui pourraient prêter à discrimination doivent être éliminés. Ex. : couleur de la peau.</li><li>• Les renseignements concernant les employeurs antérieurs devraient remonter à au moins 10 ans en arrière.</li><li>• Le formulaire de demande d'emploi doit être complété autant que possible par le candidat et à main levée, sans aide (car il peut servir à une étude graphologique).</li></ul>
<b>Raisons d'être</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sert à l'entretien des candidats.</li><li>• Sert à évaluer le sens d'observation des candidats et leur habileté à suivre des instructions.</li><li>• Sert à évaluer leur aptitude à lire et à écrire et leur habileté à être précis.</li><li>• Sert à évaluer leur stabilité au travail et leur progrès sur le plan professionnel.</li><li>• Sert à évaluer leur aptitude à la propreté et à l'ordre.</li><li>• Sert à l'uniformité, même si un CV est fourni.</li></ul>
<b>Sujets à éviter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ses opinions personnelles.</li><li>• Ses goûts et ses préférences.</li><li>• Son dossier judiciaire.</li><li>• Sa religion.</li><li>• Sa situation financière.</li><li>• Ses problèmes matrimoniaux ou familiaux.</li><li>• Toute mise en garde, comme «toute fausse réponse sur la formule de demande d'emploi entraînera un congédiement immédiat», n'est pas à recommander. Il ne faut pas donner au formulaire de demande d'emploi un caractère légal qu'il n'a pas. C'est à l'employeur de vérifier si les renseignements recueillis sont vrais.</li></ul>

# Exemple de formulaire de demande d'emploi (modèle pour petites organisations)

**Les éditions 4L inc.**

**Renseignements personnels**

Poste désiré: \_\_\_\_\_

Nom: \_\_\_\_\_ Prénom: \_\_\_\_\_

Adresse: (résidence) \_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_

Adresse: (travail) \_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_

N° d'assurance sociale: \_\_\_\_\_ Permis de conduire: \_\_\_\_\_

Langues parlées: \_\_\_\_\_ écrites: \_\_\_\_\_

**Études**

Institutions	de	Dates	à	Diplômes obtenus
Secondaire	_____	_____	_____	_____
Collégial	_____	_____	_____	_____
Universitaire	_____	_____	_____	_____
Autres	_____	_____	_____	_____

**Expérience (commencer par l'emploi le plus récent)**

De \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ Employeur \_\_\_\_\_

Titre \_\_\_\_\_ Salaire \_\_\_\_\_

Sommaire des tâches \_\_\_\_\_

De \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ Employeur \_\_\_\_\_

Titre \_\_\_\_\_ Salaire \_\_\_\_\_

Sommaire des tâches: \_\_\_\_\_

**Renseignements supplémentaires**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Références**

Noms: \_\_\_\_\_ Adresses: \_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Renseignements personnels

Nom de famille: \_\_\_\_\_ Prénom(s) \_\_\_\_\_ N° d'assurance sociale: \_\_\_\_\_ Permis de conduire: \_\_\_\_\_  
 (lettres majuscules) \_\_\_\_\_

Avez-vous un permis de travail : Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
 Ne s'applique pas  
 Langue(s) parlée(s): Français \_\_\_\_\_ Anglais \_\_\_\_\_ Autres \_\_\_\_\_  
 Langue(s) écrite(s): Français \_\_\_\_\_ Anglais \_\_\_\_\_ Autres \_\_\_\_\_  
 Adresse actuelle: \_\_\_\_\_ Pays: \_\_\_\_\_ code postal: \_\_\_\_\_  
 No. : \_\_\_\_\_ rue \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_ Travail \_\_\_\_\_ Tél. : \_\_\_\_\_  
 Résidence: \_\_\_\_\_

## Emploi postulé

Quel genre d'emploi désirez-vous? \_\_\_\_\_ Salaire désiré \_\_\_\_\_  
 A temps complet \_\_\_\_\_ A temps partiel \_\_\_\_\_ Temporaire \_\_\_\_\_

## Formation académique

Niveau:	Nom et localité de l'établissement:	Durée de _____ à _____	Dernière année	Option ou spécialité	Certificat ou diplôme obtenu
Secondaire					
Technique					
Collégial					
Universitaire					
Autres					

## Expérience de travail

Inscrire le plus récent d'abord:

Employeurs	Dates	Autres
Nom _____ Adresse _____ Pouvons-nous communiquer avec vos employeurs actuels? oui _____ non _____ Sommaire de vos attributions et responsabilités: _____	Entrée _____ Occupation _____ Départ _____ Salaire _____	Titre du supérieur immédiat _____
Nom _____ Adresse _____ Sommaire de vos attributions et responsabilités: _____	Entrée _____ Occupation _____ Départ _____ Salaire _____	Titre du supérieur immédiat _____
Nom _____ Adresse _____ Sommaire de vos attributions et responsabilités: _____	Entrée _____ Occupation _____ Départ _____ Salaire _____	Titre du supérieur immédiat _____

## Habilités particulières et centres d'intérêts

Décrivez-vous: hobby, activités sociales, activités professionnelles, sports pratiqués, connaissances techniques particulières, opération d'équipement, maniement d'outils spéciaux: \_\_\_\_\_

## Information en cas d'urgence

En cas d'urgence, qui devons-nous prévenir: Nom: \_\_\_\_\_ Adresse: \_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_

## Références

Nom: \_\_\_\_\_ Adresse: \_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Je déclare que les renseignements fournis dans ce formulaire sont, à ma connaissance, véridiques et complets. Je comprends qu'une fausse déclaration peut entraîner le rejet de ma candidature ou mon renvoi.**

Date: \_\_\_\_\_ Signature: \_\_\_\_\_



# Exemple de lettre de motivation

Jacqueline LAROUMET  
17 rue de BONTEMPI  
75032 VERNONT  
Tél : 06 458 5666

Email : jbontem@yahoo.fr

VERSATILISTIK S.A  
A l'attention de Mr DUPONT  
35, rue du Titruk 75051 PARISVernont,

le 13 Février 2004

Objet : offre de service pour un poste d'assistant juridique.

Monsieur,

Actuellement titulaire d'un DESS d'Affaires Juridiques obtenu à l'Université de Rouen, c'est avec intérêt que j'ai relevé votre annonce parue cette semaine dans La Tribune sous le ° 389 pour un poste d'assistante juridique. Dynamique et motivée, j'ai acquis au cours de mes premières expériences professionnelles les qualités d'écoute et de compréhension nécessaires à ce poste tout en me familiarisant avec les outils techniques mis à ma disposition. Ce poste serait pour moi un véritable tremplin me permettant de débiter ma carrière professionnelle dans les meilleures conditions et dans un domaine que j'ai déjà pu appréhender lors de ma formation.

Espérant que ma candidature retienne votre attention, je me tiens à votre entière disposition afin de vous démontrer mes motivations et mes perspectives d'avenir au cours d'un entretien.

Dans l'attente d'une réponse de votre part veuillez, agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées

## **Sélection. 6.2**

- 1. Définition de la sélection**
- 2. Terminologie utilisée en sélection**
- 3. Comité de sélection**
- 4. Documentations demandées aux candidats**
- 5. Les techniques de sélection**
- 6. Processus de sélection des candidats**
- 7. Grilles d'évaluation pour l'interviewer**
- 8. Questions susceptibles d'être posées au candidat**
- 9. Grille d'analyse de l'entretien pour le candidat**

## Définition de la sélection. 6.2.1

**« un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions environnementales ».**

## Terminologie utilisée en sélection. 6.2.2

Terme	Définition
<b>Sélection</b>	Action par laquelle un employeur fait le choix d'un candidat, parmi plusieurs, en fonction de prédicteurs et de critères prédéterminés et liés au poste à combler
<b>Processus de sélection</b>	Démarches par lesquelles l'employeur décide quels sont les candidats auxquels les postes à combler seront offerts
<b>Dotation</b>	Terme regroupant les actions de certaines activités de la GRH; tout le cheminement qui consiste à pourvoir un poste vacant d'un titulaire
<b>Entrevue</b>	Entretien entre un (ou plusieurs) candidat(s) et une (ou plusieurs) personne(s) représentant l'employeur en vue de faire un choix pour combler un poste vacant
<b>Embauche</b>	Terme utilisé pour désigner la fin du processus de sélection confirmant qu'il y a eu un choix définitif d'un candidat qui devient officiellement salarié de l'organisation, pour une période limitée ou indéterminée
<b>Interviewer</b>	Terme qui désigne une personne qui représente l'employeur lors d'une entrevue
<b>Exigences du poste</b>	Dimensions ressorties lors de l'évaluation des emplois et requises pour le poste à combler, telles que les aptitudes, les connaissances théoriques et pratiques et toutes autres exigences particulières et nécessaires à l'accomplissement des tâches du poste concerné

## 6.2.3. Comité de sélection

- La nécessité d'embaucher des candidats compétents exige que les personnes chargées de la sélection soient choisies minutieusement.
- Certaines organisations confient à un membre du service des RH la première entrevue. Par la suite, c'est le responsable hiérarchique du poste en cause qui rencontre le candidat et qui prend la décision finale.
- La plupart des spécialistes en sélection croient en la formation d'un comité qui évalue les candidats à partir de critères précis.
- La composition de ce comité peut varier selon les organisations, mais l'idéal serait qu'il intègre le supérieur hiérarchique du service concerné.

## 6.2.4. Documentation demandée aux candidats

La première démarche consiste à décider la documentation qui contient des renseignements de base sur chaque candidats : lettres, CV, formulaires de demande d'emploi dûment remplis, etc.

- 👉 Afin d'éviter les conflits d'intérêts et d'autres anomalies, tous les documents originaux des candidats sont estampillés dès leur réception.
- 👉 S'il y a une date limite pour recevoir des candidatures, cette échéance est respectée scrupuleusement pour rendre justice à tous les candidats.
- 👉 La confidentialité entourant toutes les candidatures soumises à l'employeur implique qu'un nombre restreint de personnes manipule toute la documentation reçue et la dirige vers les personnes responsable de la sélection.

## Techniques de sélection. 6.2.5

- **Les entretiens** (ou entrevue) restent au cœur des méthodes utilisées.

*définition* : « l'entretien est une rencontre structurée entre un représentant de l'employeur et chacun des candidats afin que leurs interactions conduisent à choisir la personnes possédant le profil de compétence correspondant aux exigences du poste à pourvoir ». (Voir le tableau ci-après : objectifs, utilité et formes de l'entretien)

- **Tests** :

définition : « les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ce qu'ils auront tendance à faire dans des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant ».

- ✓ tests d'intelligence , tests de personnalité ; tests d'aptitudes ( connaître le degré d'habilité physique et/ou intellectuelle d'un candidat par rapport aux tâches à effectuer après l'embauche) ; tests de connaissances (culture générale, savoir sur un sujet particulier, ...) , tests de mise en situation ; ...

- **Centres d'évaluation** :

- ✓ Définition : organisme ou service chargé d'évaluer les compétences et les aptitudes du personnel en utilisant plusieurs outils : tests, entretien, mises en situation, ... à des fin précises : la sélection, la promotion, le développement de la carrière, ...,

- **Graphologie** : vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture du candidat

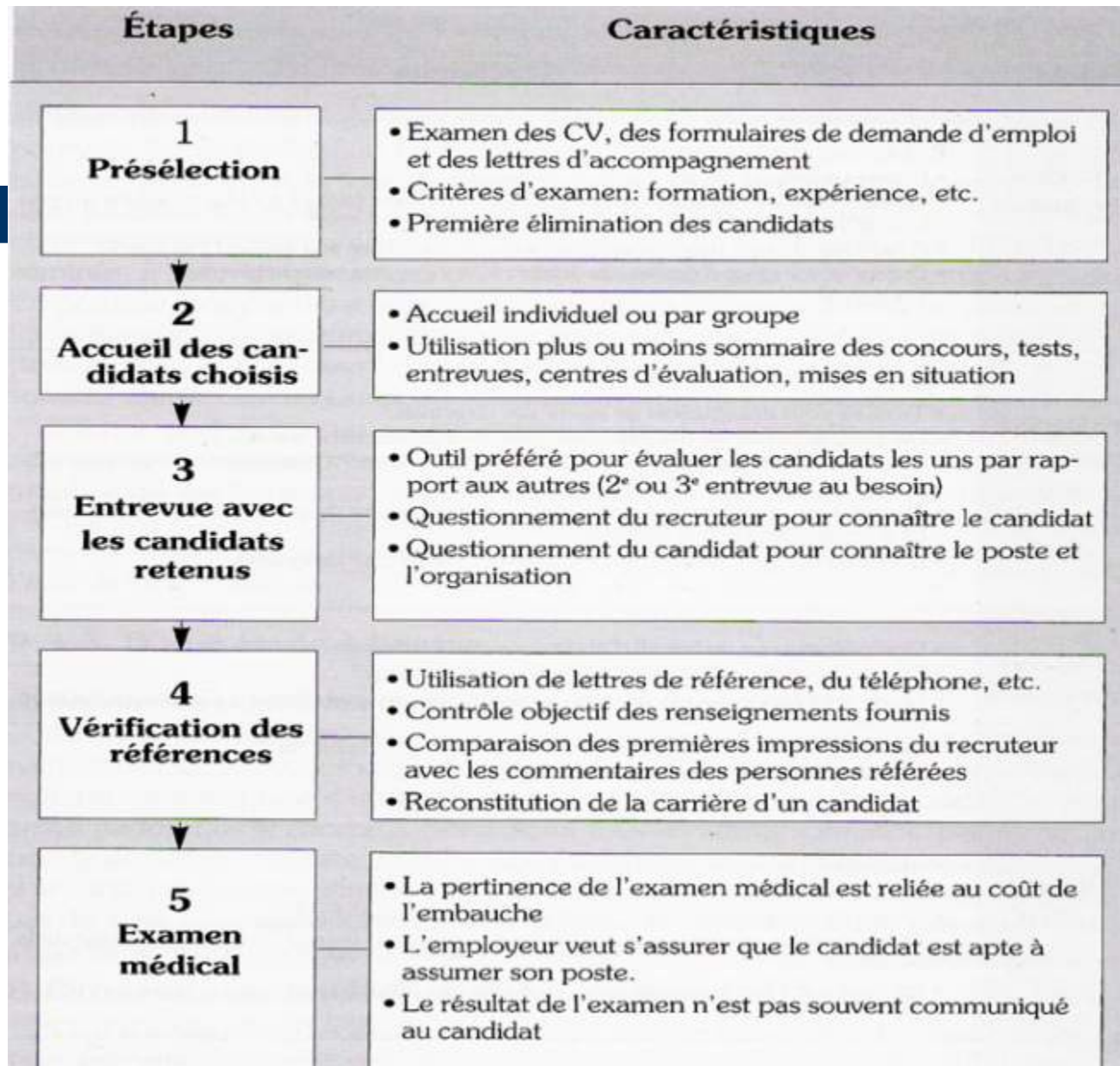
- **Astrologie**

# Objectifs, utilité et formes de l'entretien

Aspects	Caractéristiques
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribue au choix final lors de l'évaluation</li><li>• Facilite le recueil de données précises sur le candidat</li><li>• Informe le candidat sur l'organisation, la nature du poste et ses exigences, les possibilités d'avancement, les avantages sociaux, etc.</li></ul>
<b>Utilité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sert à faire un choix judicieux pour l'interviewer</li><li>• Permet au candidat de mesurer les écarts entre ses attentes et les possibilités qui lui sont offertes</li></ul>
Formes	
<b>structurée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suit un guide pré-établi</li><li>• Pose des questions rigides, formalistes, précises et identiques à tous les candidats</li><li>• Met parfois le candidat sur la défensive</li><li>• Empêche le candidat d'introduire des renseignements spontanés</li></ul>
<b>non-structurée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laisse le candidat s'exprimer librement sur des sujets variés</li><li>• Limite dans certains cas au strict minimum l'intervention et le contrôle de l'interviewer</li><li>• Permet d'obtenir sur les candidats beaucoup de renseignements qui ne sont pas toujours reliés au poste à combler</li><li>• Détermine généralement peu ou pas de questions précises d'avance</li></ul>
<b>combinée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet au candidat de discuter librement sur des sujets précis avec des questions ouvertes</li><li>• Laisse au candidat la latitude nécessaire pour élaborer sur certaines questions posées</li></ul>



# Processus de sélection des candidats. 62.6



# Grille d'entretien pour l'interviewer. 6.2.7

1. Renseignements généraux							
Nom du candidat _____		Emploi postulé _____		Date _____			
Unité administrative _____		Nom de l'interviewer _____		Durée de l'entrevue _____			
2. Critères	Faible	Moyen	Fort	2. Critères	Faible	Moyen	Fort
<b>1. Études/formation</b>	_____	_____	_____	1. Apparence	_____	_____	_____
<b>2. Expérience</b>	_____	_____	_____	2. Dynamisme	_____	_____	_____
• Rôle	_____	_____	_____	3. Jugement	_____	_____	_____
• Tâches	_____	_____	_____	4. Respect des autres	_____	_____	_____
• Réalisations	_____	_____	_____	5. Clarté d'élocution	_____	_____	_____
• Raisons de départ	_____	_____	_____	6. Créativité	_____	_____	_____
<b>3. Intérêts</b>	_____	_____	_____	7. Initiative	_____	_____	_____
• Tâches préférées	_____	_____	_____	8. Esprit de synthèse	_____	_____	_____
• Tâches moins aimées	_____	_____	_____	9. Leadership	_____	_____	_____
• Ambitions	_____	_____	_____	10. Relations interpersonnelles	_____	_____	_____
• Esprit d'équipe	_____	_____	_____	11. Esprit d'analyse	_____	_____	_____
<b>4. Habilités</b>	_____	_____	_____	12. Pouvoir de persuasion	_____	_____	_____
• Forces	_____	_____	_____				
• Faiblesses	_____	_____	_____				
• Réalisations particulières	_____	_____	_____				
• Valeurs recherchées	_____	_____	_____				
• Échecs et correctifs	_____	_____	_____				
<b>5. Connaissances techniques particulières</b>	_____	_____	_____				
• Compétences spécifiques	_____	_____	_____				
• Langues	_____	_____	_____				
• Informatique	_____	_____	_____				
<b>6. Loisirs</b>	_____	_____	_____				
• Activités préférées	_____	_____	_____				
• Culture générale	_____	_____	_____				
<b>Total des évaluations:</b>	_____	_____	_____		_____	_____	_____
<b>3. Évaluation globale</b>							

## 6.2.8. Questions susceptibles d'être posées au candidat

Sujets	Questions
<b>Études/ Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment établissez-vous vos priorités?</li><li>• Êtes-vous satisfait de vos résultats scolaires?</li><li>• Quelles sont les matières dans lesquelles vous vous sentiez à l'aise et moins à l'aise lors de vos études?</li><li>• Avez-vous changé votre orientation lorsque vous étiez aux études? Pourquoi?</li><li>• Durant vos années d'études, de quelle réalisation êtes-vous le plus fier? Pourquoi?</li></ul>
<b>Expérience professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trouvez-vous désagréable de suivre des directives?</li><li>• Décrivez la personne avec laquelle vous avez le plus aimé travailler?</li><li>• Vous aimez travailler de quelle heure à quelle heure? Quand êtes-vous le plus efficace?</li><li>• Décrivez un problème qui a tendance à se reproduire dans le travail que vous faites. Que faites-vous pour le solutionner?</li><li>• Est-ce qu'on vous confie souvent des responsabilités? Lesquelles?</li></ul>
<b>Facteurs personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que pensez-vous du travail d'équipe avec vos collègues?</li><li>• Dans quel genre de situation travaillez-vous le mieux?</li><li>• Quels sont les moments où vous avez à travailler sous tension? Comment vous en tirez-vous?</li><li>• Quelles sont vos forces? Quelle est votre principale faiblesse?</li><li>• Préférez-vous travailler seul ou en équipe?</li></ul>
<b>Emploi offert</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourquoi avez-vous postulé pour ce poste?</li><li>• Que savez-vous de notre organisation?</li><li>• Pourquoi croyez-vous que nous devrions vous embaucher?</li></ul>

# 6.2.9. Grille d'analyse de l'entretien pour le candidat

Renseignements généraux			
Date de l'entrevue	_____		
Poste sollicité	_____		
Nom de l'interviewer	_____		
Durée de l'entrevue	_____		
Aspects	Faible	Moyen	Fort
<b>Préparation à l'entrevue</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents (CV, autres)</li> <li>• Connaissance du poste</li> <li>• Connaissance de l'organisation</li> <li>• Connaissance de soi-même</li> </ul>	_____	_____	_____
<b>Capacité à capter l'attention</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de mes réponses</li> <li>• Pertinence de mes questions</li> <li>• Motivation de mes choix</li> <li>• Lien compétence/poste</li> </ul>	_____	_____	_____
<b>Attitudes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasion</li> <li>• Écoute active</li> <li>• Authenticité</li> <li>• Ton positif</li> <li>• Intérêt manifesté pour l'emploi</li> </ul>	_____	_____	_____
<b>Comportement verbal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté de mon langage</li> <li>• Concision de ma pensée</li> <li>• Idées pertinentes</li> <li>• Tonalité de ma voix</li> <li>• Qualité de mon débit</li> <li>• Vouvoiement</li> <li>• Répétitions</li> </ul>	_____	_____	_____
<b>Comportement non-verbal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponctualité</li> <li>• Courtoisie</li> <li>• Sourire</li> <li>• Tenue de circonstance</li> <li>• Posture</li> </ul>	_____	_____	_____