



# Recrutement et fidélisation à l'heure de la pandémie

## Définitions

Le recrutement et la sélection constituent les deux premières étapes du processus de dotation, dont le but consiste à combler les besoins en main-d'œuvre de l'organisation.

**Le recrutement :** Le recrutement inclut l'ensemble des activités permettant d'attirer et de constituer une banque de candidats qualifiés.

**La sélection :** Le processus de sélection permet d'identifier et de choisir le ou les candidats qui répondent le mieux aux exigences des postes à combler et autres exigences de l'entreprise.

*[St-Onge, S. et al., 2013].*

---

## Habiletés requises en gestion dans le cadre de la pandémie: AGILITÉ, CRÉATIVITÉ ET ADAPTATION!

La pandémie incite les employeurs à réévaluer leur mode de gestion. À l'heure actuelle, des organisations se départissent de leurs employés et, à l'opposé, d'autres sont en recherche active de talents.



De nombreuses organisations sont passées en mode télétravail ce qui a eu comme conséquence de modifier la culture organisationnelle, tout comme le profil du candidat recherché. On assiste à un changement de priorités dans la façon dont le travail est désormais effectué ainsi qu'au niveau de l'**expérience employé**. Afin de s'adapter rapidement à ces changements, les gestionnaires doivent revoir certaines de leurs pratiques en misant davantage sur la souplesse, l'intelligence collective, la transparence et la créativité.



Dans quelle mesure leadership, changement, agilité et ressources humaines peuvent-ils s'amalgamer en contexte de pandémie ? Comme l'humain est au cœur de toute transformation, le gestionnaire est appelé plus que jamais à mobiliser ses équipes; à renforcer la confiance; à repenser les structures et l'organisation du travail; à construire une expérience solide et unique; à aligner les objectifs personnels des employés à ceux de l'organisation; à rechercher les meilleurs talents et finalement avoir un portrait clair des bonnes pratiques et des activités/services où l'innovation est possible.

Votre gestion organisationnelle en contexte de pandémie aura des effets durables sur le comportement de vos employés-es actuels et futurs, notamment sur leur mobilisation, leur productivité et leur fidélisation.

## Questions à vous poser

Vos valeurs organisationnelles sont-elles toujours au cœur de votre mission ? Maintenez-vous votre culture d'organisation vivante, même à distance ? Exercez-vous votre leadership ? Communiquez-vous régulièrement avec vos publics cibles internes et externes ? Disposez-vous d'un plan d'une gestion de crise et des outils nécessaires à une communication efficace auprès de l'ensemble de vos publics cibles, notamment auprès de vos employés?

## 3 Stratégies à adopter

- Communiquez avec vos publics cibles (internes et externes).
- Démontrez que vous êtes en contrôle de la situation au sein de votre organisation.
- Démontrez que vous avez à cœur la santé de vos employés actuels et futurs, de vos clients/membres/bénévoles/participants.

## Recrutement

Rédiger une offre d'emploi ne doit pas se résumer à une simple annonce de recrutement. Surtout pas dans le contexte actuel où de nombreux talents profitent de cette pause pour refaire leur CV et magasiner un nouvel emploi.

Une offre d'emploi clairement rédigée retiendra l'attention des candidats concernés par le profil recherché.

L'offre d'emploi doit être attractive, élaborée graphiquement et être visible sur plus d'une plateforme.

Votre offre d'emploi doit être facilement repérable par les candidats potentiels dans les divers moteurs de recherche, sur les sites de recherche d'emploi mais aussi sur votre site Internet.





## Critères pour maximiser une offre d'emploi

- Réalisez une offre d'emploi attrayante qui reflète vos valeurs organisationnelles;
- Assurez-vous que votre marque employeur soit mise en valeur et clairement communiquée;
- Faites ressortir les forces, caractéristiques et avantages propres à l'organisation (agilité, bien-être des employés, etc.);
- Retravaillez les descriptions d'emploi et profils de compétences en fonction de la réalité actuelle;
- Décrivez les défis, les projets et les opportunités de développement liés au poste;
- Adaptez l'offre d'emploi en fonction de la population visée.;
- Établissez des exigences claires, basées sur les compétences requises pour bien performer dans l'emploi. Ex.: connaissances acquises, aptitudes, caractéristiques personnelles, autres caractéristiques, etc.

---

## Détaillez le poste

Quelle est LA personne que vous recherchez ? Imaginez le candidat idéal! Les compétences nécessaires avant l'arrivée de la pandémie sont-elles toujours adaptées à vos besoins actuels ? L'agilité, la collaboration ainsi que les compétences numériques seront utiles surtout pour les employés en télétravail, y avez-vous songé ?

Pour attirer l'attention d'un candidat et le convaincre, votre offre d'emploi doit contenir: une description détaillée du poste et des responsabilités, une liste des compétences et qualifications requises, et un portrait de votre organisation (1 à 2 pages maximum).

Pour ce qui est de la description des tâches, soyez bref et précis ! Limitez la liste à cinq-six éléments principaux, et assurez-vous que chacun soit simple, clair et concis. La plupart du temps, une bonne description d'une phrase ou deux résumant les tâches principales et une liste de quelques responsabilités plus spécifiques devraient suffire à expliquer la nature du poste. Votre offre devrait donc détailler les objectifs et les défis liés aux postes. Le candidat doit pouvoir évaluer si ce poste correspond à ses objectifs de carrière et s'il pourra se développer chez vous.

Les candidats ne cherchent pas qu'une description de tâches, ils cherchent avant tout un milieu où ils pourront s'épanouir et aujourd'hui, plus que jamais, un **milieu sécuritaire**. L'employé doit sentir que vous avez à cœur sa santé et sa sécurité.



## Visez juste, ciblez les bonnes personnes

**Segmenter** : La segmentation consiste à distinguer, pour une même organisation, différents sous-groupes appelés segments. Ce sont des groupes homogènes d'employés ou de candidats ayant des comportements, besoins et attentes similaires.

**Ciblage** : Le ciblage consiste à choisir un segment de candidats sur lequel l'organisation focalisera ses efforts de fidélisation.



## Êtes-vous visible ?

Aujourd'hui, il est fortement recommandé à une organisation d'avoir une page LinkedIn. Une page LinkedIn entreprise ne doit pas seulement être un recueil de postes à pourvoir. Elle doit pouvoir fédérer toute une communauté et servir votre image de marque. Utilisez aussi la présence de vos salariés sur Facebook, Twitter, Instagram ou encore Snapchat pour relayer les annonces d'offres d'emploi. Cela contribuera à amplifier votre rayonnement. Prenez le temps de bien connaître vos publics cibles, de savoir où ils sont et de diffuser les bons contenus au bon endroit. Le recours à des experts tels que des gestionnaires de communautés, des conseillers en médias sociaux ou encore des spécialistes en communication numérique peut être indiqué.

## 5 erreurs à éviter pour recruter sur les médias sociaux

### 1) Publier uniquement des offres d'emploi

Solution: En publiant des contenus variés de qualité sur votre culture organisationnelle, vous contribuerez à améliorer l'engagement des publics cibles, à réagir lorsque vous publiez une nouvelle. Ils deviendront naturellement les ambassadeurs de votre marque employeur.

### 2) Surcharger les images avec du texte

S'il y a trop de texte dans vos images, ces dernières seront relayées au dernier rang et donc moins vues par vos abonnés. Si vous faites une campagne de publicité, cette dernière pourrait être refusée.

Solution: Utilisez des images qui parlent d'elles-mêmes et réduisez le texte à l'essentiel pour être accrocheur. Renvoyez le lecteur sur votre site internet pour plus d'information.





### 3) Utiliser un titre d'emploi interne

Solution: Évitez les titres d'emploi très techniques compris uniquement par les membres de votre organisation ou de votre secteur d'activité.

### 4) Faire une longue liste d'épicerie pour décrire les compétences

Solution: Limitez-vous aux compétences spécifiques et essentielles. Les compétences secondaires pourront être validées en entrevue.

### 5) Ne pas répondre à toutes les candidatures

Solution: Soyez empathique ! Préparez un message automatique qui n'en a pas l'air. Dites que vous prenez le temps de consulter toutes les offres et surtout remerciez tous les candidats de l'intérêt qu'il porte à votre équipe. Laissez la porte ouverte et invitez-les à s'abonner à vos médias sociaux pour consulter vos prochaines offres.

---

## Comment marquer des points à titre d'employeur lors d'un tête-à-tête virtuel ?

### **Créer un climat propice**

Faites preuve de bienveillance et d'empathie. Souriez ! Évitez de paraître distant. Soyez naturel et regardez votre interlocuteur. Lorsque vous consultez vos notes, faites-le discrètement. Prenez aussi garde à votre posture et à votre débit. La communication passe par les yeux, mais aussi par des messages clairs. Prenez quelques minutes pour relaxer avant l'entrevue !

### **Soyez préparé**

Avant de réaliser l'entrevue, assurez-vous d'avoir testé votre équipement informatique (caméra, son, mise à jour de votre ordinateur, éclairage, etc.). Que voit-on derrière vous ? Ayez aussi en main tous les documents et objets nécessaires (guide d'entrevue, dépliant de l'organisation, détails de l'offre d'emploi, cv du chercheur d'emploi, crayons, verre d'eau, etc.) afin de bien rester concentré lors de l'entrevue. Souvenez-vous que vous êtes dans un contexte professionnel alors faites comme si vous étiez au bureau (habiliez-vous de haut en bas - évitons les surprises !).

Faites aussi en sorte d'éviter toutes les distractions lors de ce rendez-vous. Avertissez vos proches, mettez votre animal dans une autre pièce, fermez la télévision, la radio et même les fenêtres. Le calme vous permettra de rester concentré sur la tâche que vous devez accomplir : celle de trouver le meilleur candidat pour votre poste !

Inspiré des articles de Mathieu Guénette, Jobboom: <https://www.jobboom.com/carriere/4-astuces-entrevue-en-ligne/>



**Processus de dotation à l'ère du Covid-19**  
**Que prendre en considération à l'ère du recrutement virtuel?**  
**Tableau synthèse**

Étapes	Quoi ?	Dans le contexte Covid-19 avez-vous pensé à ...
<b>Diffusion de l'offre de l'emploi</b>	Utilisation des méthodes habituelles de recrutement. -Analyse des besoins avant d'établir le profil du candidat recherché (pour quand, combien de personnes, pour quelles tâches et profil des compétences du candidat).  -Choix des sources et méthodes de recrutement propre à chaque entreprise.	<b>Moyens</b> Internet : présence sur les réseaux sociaux, contact avec les employés, partenariat virtuel avec les établissements d'enseignement, presse écrite et numérique, agences de placement, sites d'emploi, etc.  <b>Coût</b> À valider en fonction du budget alloué au processus de dotation.  *Attention aux contraintes juridiques. Il faut être équitable et non-discriminatoire envers tous les candidats quel que soit le poste visé.
<b>Recrutement</b>	Le recrutement inclut l'ensemble des activités permettant d'attirer et de constituer un bassin de candidats qualifiés.  Stratégies du recrutement - Interne - Externe  <b>Seule certitude:</b> À l'ère du Covid-19, les méthodes de recrutement vont être de plus en plus NUMÉRIQUES.	Il faut être prêt ! L'organisation doit se doter d'outils concrets et efficaces pour cibler la personne la plus compétente pour le poste. (Le candidat partage la même vision ? Les mêmes valeurs ?)  <b>Outils pour valider le meilleur candidat :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum vitae (CV);</li> <li>• Faire des offres d'emploi sans CV (questionnaire, texte en réponse à une question, récit de vie, etc.);</li> <li>• Lettre de présentation ou motivation;</li> <li>• Entretiens vidéo, application mobile de candidature, vidéos de présentation, diaporama, blogue, portfolio, présence internet (site personnel), évaluation ludique, etc.;</li> <li>• Entretiens formels en visioconférence;</li> <li>• Demande de références.</li> </ul> <b>Méthodes</b> Pour un recrutement plus efficace, l'organisation doit aussi jouer sur sa réputation et sa marque employeur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une identité en tant qu'employeur;</li> <li>• Avoir une image de marque employeur à l'interne et à l'externe;</li> <li>• Développer un marketing RH (numérique) pour attirer les meilleurs candidats, favoriser la mobilisation, la fidélisation et augmenter sa performance organisationnelle;</li> <li>• Prendre le temps de développer sa stratégie.</li> </ul> <b>Moyens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter sa présence sur Internet (gestion des contenus, nouvelle section web sur sa vision);</li> <li>• Être créatifs et inspirants !;</li> </ul>





		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer sur les bons réseaux sociaux en fonction de ses publics cibles (FB, Twitter, LinkedIn, YouTube, etc.);</li> <li>• Prendre soin de sa réputation et de son image de marque;</li> <li>• Réinventer sa façon de recruter (numérique) - section carrière, application en ligne, recrutement rapide (récolter seulement les informations pertinentes), etc.</li> </ul>
<b>Sélection Entrevue</b>	<p>Le processus de sélection permet d'identifier et de choisir le ou les candidats qui répondent le mieux aux exigences des postes à combler et autres exigences de l'entreprise [St-Onge, S. et al., 2013].</p> <p>En fonction des critères de sélection qui vont satisfaire aux exigences du/des poste(s) à combler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles compétences</li> <li>• Télétravail</li> <li>• Marque employeur</li> <li>• Santé et sécurité</li> <li>• Bien-être, santé psychologique, santé mentale</li> </ul>	<p>Entretien <b>virtuel</b> de sélection ou en présentiel, mais avec distanciation physique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection d'une plate-forme sécuritaire et fiable de visioconférence;</li> <li>• Tests spécifiques en ligne (Survey Monkey);</li> <li>• Simulations (en ligne);</li> <li>• Vérification des références;</li> <li>• Validation des diplômes.</li> </ul> <p>Une deuxième entrevue peut être souhaitable pour affiner sa réflexion sur la décision d'embauche.</p> <p><b>Méthodes</b> Intégration numérique du conseiller RH (adaptation du processus de recrutement à la réalité virtuelle).</p>
<b>Embauche</b>	<p>Informer le/les candidats de la proposition d'embauche</p>	<p><b>Moyens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visioconférence;</li> <li>• Par courriel;</li> <li>• Formulaire de consentement;</li> <li>• Lettre de promesse d'embauche;</li> </ul> <p>Constituer le dossier administratif du candidat retenu par téléphone.</p> <p>Un contact régulier favorise la mobilisation!</p>
<b>Accueil et Intégration</b>	<p>La troisième étape du processus de dotation concerne l'accueil et l'intégration des employés (aussi appelée « socialisation ») - processus IMPORTANT</p> <p>Afin de <b>mobiliser</b> les nouveaux employés et de leur permettre de <b>développer un sentiment d'appartenance</b> face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche. La mise en place d'une <b>stratégie d'accueil et d'intégration</b> crée généralement un impact important sur la <b>durée d'emploi, l'engagement</b> de l'employé au sein de l'entreprise</p>	<p>Faire sentir au nouvel employé qu'il est important et attendu, être à son écoute et répondre à toutes ses questions.</p> <p><b>Avant son arrivée</b> Organiser son environnement (ressources matérielles et humaines) de travail préalablement à son premier jour de travail. L'investissement dans le matériel et l'infrastructure nécessaires pour que les équipes puissent travailler avec succès depuis la maison est critique présentement. Il peut s'agir de fournir des ordinateurs portables, des casques d'écoute pour les téléconférences ou des licences de logiciel, par exemple.</p> <p>La formation sur les outils collaboratifs comme Slack et Microsoft Teams, Trello ou Basecamp, est primordiale pour favoriser une bonne communication et une maîtrise rapidement de ceux-ci. Le choix, d'outils et de logiciels</p>



	<p>ainsi que sur sa <b>mobilisation</b> et son <b>adhésion à la mission</b>.</p>	<p>faciles à installer et à utiliser évitera aux employés d'avoir à suivre une formation coûteuse en temps ou de recourir à une assistance technique.</p> <p><b>A son arrivée</b> Créer le lien de confiance et réduire la période d'incertitude liée à l'entrée en fonction.</p> <p><b>Moyens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser une rencontre virtuelle avec le supérieur immédiat et clarifier les attentes;</li><li>• Organiser une visite virtuelle ou non et interactive de l'organisation;</li><li>• Remettre les outils (remise du manuel de l'employé et de tous les documents importants) - création d'un Intranet au besoin;</li><li>• Recommander un ou plusieurs collègues comme «parrain ou marraine» qui prendront contact quotidiennement au moyen des plateformes technologiques (Teams, Zoom, Google Meet, slack, etc.);</li><li>• Rencontrer le reste des collègues et les différentes équipes à l'aide de rencontres formelles ou informelles planifiées à l'avance (5@7 par ex.);</li><li>• Avoir des fiches de présentation « Employé » à partager</li><li>• Les ressources matérielles : faire envoyer au domicile les outils et documents de travail (code d'accès, courriel, etc.);</li><li>• Offrir de la formation.</li></ul>
<p><b>Fidélisation, engagement et mobilisation des employés</b></p>	<p>Pour attirer les candidats compétents, l'organisation doit s'intéresser à eux, comprendre leurs besoins et s'efforcer d'y répondre.</p>	<p>En temps de crise, des contacts fréquents et réguliers permettent non seulement de tenir les gens informés, mais aussi de maintenir le moral et de compenser l'absence de discussions quotidiennes autour de la machine à café au bureau.</p> <p>Les équipes se tournent vers leur dirigeant pour obtenir des conseils et du soutien en temps de crise. Mais les employés veulent aussi savoir qu'ils ne sont pas seuls à ressentir certaines émotions. Un gestionnaire ouvert et transparent avec son équipe au sujet de ses propres difficultés et préoccupations, gagnera plus facilement leur confiance et leur loyauté.</p> <p><b>COMMENT FAVORISER L'ENGAGEMENT ET LA MOBILISATION ?</b></p> <p>Il est démontré que la reconnaissance réduit l'anxiété et la dépression de manière neurophysiologique et améliore la qualité des relations !</p>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prenez du temps pour trouver des choses pour lesquelles vous êtes reconnaissant en tant qu'équipe;</li><li>• Favorisez le bien-être de vos employés;</li><li>• Partagez la mission, les valeurs de l'organisation;</li><li>• Favorisez l'équité et le respect (charge de travail et politique des conditions de travail);</li><li>• Soyez à l'écoute et apportez votre soutien (diminution des irritants et du stress inutile);</li><li>• Offrez de la rétroaction constructive et de la reconnaissance;</li><li>• Favorisez la responsabilisation (défis et projets stimulants, participation et implication aux décisions et à des comités de travail / réflexion), gestion participative;</li><li>• Faites confiance;</li><li>• Développez les compétences (formation, coaching) et favorisez le transfert des connaissances;</li><li>• Faites vivre l'équipe (ambiance de travail conviviale, activités collectives, rencontres virtuelles matinales, etc.);</li><li>• Offrez des conditions de travail favorables;</li><li>• Favorisez la conciliation travail - famille - vie personnelle;</li><li>• Prévenez le harcèlement psychologique.</li></ul>
--	---

### Évaluation du processus de dotation

À la fin du processus de recrutement, il est toujours important de mesurer l'efficacité de l'activité de recrutement: nombre de candidatures reçues, délais requis, coûts directs et indirects, efficacité de la dotation, respects des obligations juridiques. L'objectif est aussi de permettre à l'entreprise de déterminer s'il est pertinent de recruter à l'interne ou à l'externe.

---

## Autres références

- Communiquez avec le personnel du service aux entreprises du centre local d'emploi (CLE) de votre région ou le Centre d'assistance au placement, au 1 866 640-3059.
- <http://www.envirocompetences.org/media/nouvelles/document/global-recruiting-trends-fr-pdf.pdf>
- 2013\_Guide\_GRH\_TECHNOCompétences.pdf
- [https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/Recrutement\\_en\\_ligne\\_bonnes\\_pratiques.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/Recrutement_en_ligne_bonnes_pratiques.pdf)
- Saba, T. & Dolan, S.L. (2013), La gestion des Ressources Humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5ème édition, ERPI Éditions.
- [https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employes/gerer/pages/comment-gerer-votre-equipe-distance-durant-crise.aspx?utm\\_campaign=Covid19-business-advice--2020-05-06--FR&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua&elqct=272&elqcsid=10103](https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employes/gerer/pages/comment-gerer-votre-equipe-distance-durant-crise.aspx?utm_campaign=Covid19-business-advice--2020-05-06--FR&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elqct=272&elqcsid=10103)
- <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/balados/2020/03/gestion-talents>
- <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/comment-faire-votre-recrutement-a-distance/>

**N. B.** Le contenu de cette fiche regroupe des références provenant de diverses sources. L'information qui y est présentée n'est pas exhaustive et le lecteur est invité à consulter les sources officielles qui prévalent en tout temps. Pour tout conseil en la matière, communiquez avec un professionnel en ressources humaines ou un professionnel juridique.

Note : L'emploi du masculin a pour seul but de faciliter la lecture de ce document.

*Document produit juin 2020*

**Ce document vous est proposé par vos comités sectoriels**



Avec l'aide financière de :

Commission  
des partenaires  
du marché du travail  
**Québec**