



# Outils de recrutement

Pratiques exemplaires en matière de conception de postes et d'entrevues





## Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à [fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca) ou contactez-nous à [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca).

[fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca)

En partenariat  
avec :



**Le Conference  
Board du Canada**

**Blueprint**

Financé par le programme  
des Compétences futures du  
gouvernement du Canada.

**Canada** 

# Principaux termes

**inuglugijaittuq** : « Processus collectif et collaboratif qui met l'accent sur l'interdépendance, la croissance, la réussite et l'importance du groupe<sup>1</sup> ».

**Bénéficiaire d'une revendication territoriale inuite** : Membre d'une communauté inuite qui a négocié une revendication territoriale globale avec le gouvernement fédéral<sup>2</sup>.

**Inuit Nunangat** : Patrie des Inuits au Canada composée de l'Inuvialuit, du Nunavut, du Nunavik et du Nunatsiavut, régions qui se trouvent au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut, au Québec et à Terre-Neuve-et-Labrador.

**nomination provisoire** : Embauche temporaire d'une personne à un poste permanent vacant, souvent en raison du fait que les candidats ne possèdent pas certaines des qualifications requises.

1 Ministère de l'Éducation du Nunavut, *Inuglugijaittuq : Les fondements de l'inclusion scolaire dans les écoles du Nunavut*, p. 29.

2 Statistique Canada, « Inscription en vertu d'un accord sur les revendications territoriales des Inuits ».



# Conception de postes flexibles

## Partage d'emploi

Un tiers des Canadiens affirment que la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles constitue leur principale source de stress<sup>3</sup>. Pour les Inuits, servir la famille et la communauté sont des valeurs fondamentales qui exigent encore plus de responsabilités. Selon une enquête réalisée en 2019 auprès des femmes inuites, la garde des enfants est la forme de soutien dont elles ont le plus souvent besoin pour trouver et conserver un emploi<sup>4</sup>. En outre, 62 % des habitants de l'Inuit Nunangat qui participent à des activités sur leur territoire le font à titre de partage avec leur communauté<sup>5</sup> – et cette participation les oblige à passer du temps en dehors de leur travail. Les politiques en milieu de travail doivent donc prioriser la flexibilité.



3 Sanofi, « Sondage Sanofi Canada sur les soins de santé ».

4 Arriagada et Bleakney, *Participation des Inuits à l'économie basée à la fois sur les salaires et les ressources dans l'Inuit Nunangat*.

5 Ibid.

Les modalités de travail souples sont de plus en plus répandues parmi les employeurs au Canada<sup>6</sup>. Elles jouent un rôle important pour fidéliser les travailleurs, optimiser les compétences et favoriser l'équilibre et la conciliation entre travail et vie personnelle. Le gouvernement du Nunavut propose de façon optionnelle le partage d'emploi pour certains rôles, permettant ainsi à deux personnes de partager les responsabilités et les tâches d'un poste à temps plein.

Les employés à temps plein peuvent effectuer une rotation tous les trois mois ou plus<sup>7</sup>. Le partage d'emploi tient compte des priorités sociales, culturelles et autres des employés afin de leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités communautaires et familiales tout en restant actifs sur le marché du travail. Cette souplesse satisfait davantage les employés, et les employeurs en profitent également en gardant une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée au sein de leur effectif.

D'autres industries ont adopté des politiques similaires. À la mine Raglan, au Nunavik, par exemple, les emplois occasionnels et les possibilités de partage d'emploi contribuent à intégrer les nouveaux employés en milieu de travail. Cette pratique a permis aux nouvelles recrues d'expérimenter progressivement certains rôles afin de pouvoir évaluer s'il leur convient. Les rotations d'emplois donnent aux employés la possibilité d'évoluer latéralement au sein de l'organisation, ce qui leur permet d'accroître leurs compétences, d'apprendre de nouvelles fonctions et d'explorer divers choix de carrière.

6 Fiser, MacLaine et Lalonde, *Travaillons ensemble : Recruter et retenir des employés autochtones dans le nord du Canada*.

7 Gouvernement du Nunavut, « Job Share Employees ».

## Nominations provisoires et postes à l'essai

Le gouvernement du Nunatsiavut (GN) propose des nominations provisoires aux candidats qui ne satisfont pas aux exigences minimales d'un poste, mais qui possèdent les habiletés personnelles nécessaires<sup>8</sup>. Ce type de politique a une incidence positive sur la capacité d'une organisation à recruter des bénéficiaires de revendications territoriales inuites et à les fidéliser. Les personnes sélectionnées bénéficient d'un soutien supplémentaire de la part du GN par le biais de plans de relève, de services de mentorat et d'encadrement, de formations informelles en milieu de travail et d'occasions de suivre des formations formelles. En outre, les employés peuvent réduire leurs heures de travail pour satisfaire aux exigences de formation qui leur permettront d'évoluer dans leur rôle.

Le GN offre également à ses employés actuels la possibilité d'essayer de nouveaux rôles pendant six semaines. Au cours de cette période d'essai, l'employé est autorisé à s'absenter pour assumer les responsabilités de ses nouvelles fonctions. S'il répond aux attentes relatives au nouveau rôle, son changement de poste est officialisé et il démissionne de son ancien poste. À la fin de la période d'essai, le salarié peut toujours reprendre ses anciennes fonctions si le nouveau poste ne répond pas à ses attentes. Dans le cas contraire, il est prié de réintégrer son ancien poste si ses performances ne sont pas satisfaisantes<sup>9</sup>.

Ces exemples démontrent la valeur des pratiques d'embauche flexibles, des possibilités de mentorat et de la formation en milieu de travail dans l'Inuit Nunangat. Ils s'inspirent du modèle d'apprentissage holistique inuit du Conseil canadien sur l'apprentissage, qui met l'accent sur l'apprentissage tout au long de la vie. Dans le cadre de cette démarche, les Inuits expérimentent l'apprentissage dans des contextes informels – à la maison et sur le terrain – et dans des contextes formels comme la salle de classe et le milieu de travail<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Nunatsiavut Civil Service, *Employees Division Regulations (2017)*.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Conseil canadien sur l'apprentissage, *Redéfinir le mode d'évaluation de la réussite de l'apprentissage chez les Premières Nations, les Inuits et les Métis*.

# Mener des entrevues inclusives

## Se concentrer sur l'évaluation des qualifications professionnelles essentielles d'un poste

Certaines compétences et qualifications professionnelles sont essentielles à l'exécution d'une fonction, contrairement à d'autres. Pour que le recrutement dans l'Inuit Nunangat soit inclusif, il convient de faire la différence entre les exigences essentielles d'un emploi et les tâches ou qualifications facultatives. Lorsque les offres d'emploi requièrent des qualifications non essentielles, les candidats qui ne possèdent pas ces compétences peuvent s'abstenir de postuler.

En ce qui concerne les exigences essentielles du poste, donnez la priorité aux compétences qu'un employé utilisera régulièrement dans le cadre de ses fonctions. Pour ce qui est des autres qualifications, comme le fait de posséder un certain niveau de scolarité ou de parler plusieurs langues, soupesez attentivement le bien-fondé de ces exigences. Si une offre d'emploi mentionne un diplôme à titre de formation requise, le poste doit faire appel aux connaissances acquises dans le cadre de ce diplôme. Par ailleurs, l'énoncé d'équivalences telles que « ou cinq ans d'expérience dans un domaine connexe » montre bien les compétences recherchées dans un poste, ce qui donne aux candidats l'occasion de tirer profit de leur expérience sur le terrain et dans la communauté, leur permettant de mieux déterminer s'ils sont aptes à occuper ce poste.

En préparant une entrevue, pensez aux compétences essentielles requises pour un poste donné. Que doivent savoir et faire les candidats pour effectuer un travail en toute sécurité et avec succès? Quelles compétences et connaissances constitueraient des atouts pour un poste donné? Les candidats peuvent-ils être formés en milieu de travail pour acquérir ces compétences complémentaires? Le processus d'entrevue ne doit évaluer que les compétences et les connaissances nécessaires.

Lors de l'examen des CV, prenez le temps d'appeler certains candidats pour évaluer leur expérience et leur parcours professionnels. Car lorsque les CV sont rédigés par un tiers, certaines expériences clés n'y figurent parfois pas. En établissant un contact direct avec le candidat, on évitera d'écarter inutilement un candidat qualifié.



## Se préparer pour les entrevues

L'inuglugijaittuq est un processus collectif et collaboratif qui met l'accent sur l'interdépendance, la croissance, la réussite et l'importance du groupe<sup>11</sup>. Abordez toutes les entrevues en gardant ces valeurs à l'esprit. Cela vous aidera à mieux vous ancrer dans le processus et à favoriser un environnement inclusif pour le candidat.

Les personnes qui mènent des entrevues inclusives s'efforcent d'éliminer les préjugés. Dans la mesure du possible, veillez à ce que votre comité d'embauche soit diversifié afin de représenter divers points de vue.

Le recours à l'examen anonyme des curriculum vitae est l'un des moyens utilisés par les organisations pour tenter d'éliminer les préjugés. Parmi les succès obtenus, cette approche a notamment permis d'atténuer les préjugés sexistes dans les orchestres symphoniques et les organismes de recherche scientifique où les femmes étaient moins représentées<sup>12</sup>. Toutefois, dans une étude réalisée en France, les entreprises qui avaient recours à un processus anonyme réduisaient en fait leurs chances d'interviewer une personne appartenant à un groupe en quête d'équité, probablement parce que l'entreprise avait déjà tendance à recruter des personnes appartenant à des groupes en quête d'équité. Or, il n'était pas possible de maintenir cette tendance dans le cadre d'un processus anonyme<sup>13</sup>. Avant d'adopter une telle approche, déterminez dans quelle mesure elle convient à votre organisation.

Lorsque vous communiquez avec les candidats, décrivez-leur les fonctions et indiquez-leur ce à quoi ils peuvent s'attendre au cours de l'entrevue, notamment la durée, le genre de questions qui leur seront posées et s'ils auront la possibilité de poser eux-mêmes des questions. Précisez-leur clairement les différentes étapes, s'il y a lieu.

11 Ministère de l'Éducation du Nunavut, *Inuglugijaittuq : Les fondements de l'inclusion scolaire dans les écoles du Nunavut*, p. 29.

12 Johnson et Kirk, « To Reduce Gender Bias ».

13 Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, « Unintended Effects of Anonymous Resumes ».

Préparez vos questions d'entrevue en priorisant les valeurs et les modes de communication inuits, ainsi qu'en veillant à utiliser la même grille d'évaluation pour tous les candidats, y compris les personnes non inuites. Cette approche vise à modifier les perspectives sous-jacentes communiquées dans les questions afin d'englober davantage la vision du monde des Inuits. Les questions comportementales, qui demandent aux candidats de raconter une situation réelle dans laquelle ils ont eu recours à des compétences spécifiques, permettent au candidat de dire comment ils utiliseraient leurs compétences, et non pas s'ils en seraient capables.

Penchez-vous sur les huit valeurs sociétales inuites et vos propres préjugés. Par exemple, le fait de devoir répondre à une question comme « Dites-moi pourquoi je devrais vous embaucher » pourrait mettre mal à l'aise les candidats inuits, car ils pourraient avoir l'impression de se vanter<sup>14</sup>. Posez plutôt une question comme « Possédez-vous une compétence dont vous aimeriez nous faire part en rapport avec ce travail? ».

De même, passez vos questions à travers le filtre d'un outil de langage simple pour vous assurer qu'elles sont claires et concises. Cela facilite l'entrevue pour les deux parties : les candidats n'ont pas besoin d'essayer d'interpréter ce que vous leur demandez en réalité et vous obtenez les informations que vous recherchez. Un langage simple permet de renforcer l'équité et d'améliorer l'objectivité de votre grille d'évaluation. Évitez les questions pièges qui ne sont pas liées à une tâche pertinente ou à une compétence sous-jacente.

## Pendant l'entrevue

Démarrez l'entrevue en donnant vos nom et prénom, puis mentionnez le nom du territoire autochtone sur lequel vous vous trouvez. Cette introduction contribue à convaincre le candidat de s'intéresser à votre organisation<sup>15</sup>. La plupart des entrevues commencent par une conversation informelle, mais les sujets apparemment neutres abordés au cours de cette période ont un impact direct sur les résultats de l'entrevue et favorisent les candidats qui semblent plus sociables sur le plan professionnel. Vous devriez uniformiser les questions visant à établir un rapport avec le candidat ou donner une plus grande importance aux questions ultérieures de l'entrevue afin de vous assurer que les résultats aux questions antérieures ne sont pas déterminants.

Veillez à poser les mêmes questions à tous les candidats, dans le même ordre et en utilisant la même grille d'évaluation des réponses.

Dans le cas d'un entretien virtuel, indiquez au candidat comment il peut communiquer avec vous si son ordinateur se bloque ou s'il a des problèmes d'accès à Internet. Donnez-lui un numéro de téléphone. Inscrivez les questions dans la fenêtre de clavardage pour que le candidat puisse les lire, en particulier les questions comportant plusieurs volets.

Pour votre dernière question d'entrevue, posez une question ouverte qui donne aux candidats l'occasion de faire part de leurs compétences dans leurs propres mots. Vous pourriez leur dire : « Y a-t-il autre chose dont vous aimeriez nous faire part et qui ne faisait pas l'objet de nos questions? ». Après cette dernière question, donnez aux candidats l'occasion de vous poser eux-mêmes des questions.

Terminez l'entrevue en leur précisant clairement les prochaines étapes et échéances.

<sup>14</sup> Turner, « Bias-Free Hiring ».

<sup>15</sup> Swider, Harris et Barrick, « Should You Chat Informally Before an Interview? »



# Des idées qui résonnent ...

## **Outils de recrutement : pratiques exemplaires en matière de conception de postes et d'entrevues**

Alicia Hibbert, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat

Pour citer ce rapport : Hibbert, Alicia, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat. *Outils de recrutement : pratiques exemplaires en matière de conception de postes et d'entrevues*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2023.

©2023 Le Conference Board du Canada\*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |

\*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262

Courriel : [accessibility@conferenceboard.ca](mailto:accessibility@conferenceboard.ca)

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.