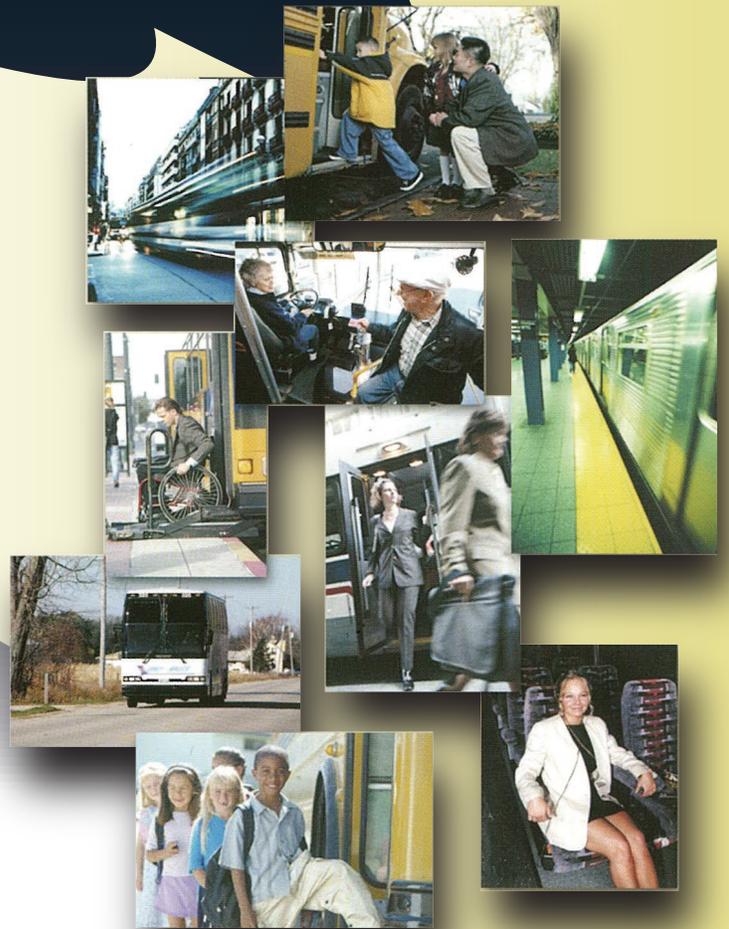




*Motor Carrier Passenger Council Of Canada
Conseil canadien du transport de passagers*

AU VOLANT



*A Guide to Best Practices
for the Planning,
Recruitment and Orientation
of Bus Operators*

COPYRIGHT © 2002

Mis à jour Septembre 2016

Tous droits réservés.

La reproduction de cette publication en partie ou en totalité, sans autorisation écrite préalable du *Conseil canadien du transport de passagers* est interdite.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le *Conseil canadien du transport de passagers* tient également à souligner la contribution financière de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), et du programme d'Initiatives de partenariats sectoriels (IPS) pour l'élaboration de ce *guide*.

La table des matières





Le préambule	9
	13
1 LE CONSEIL DU TRANSPORT DE PASSAGERS	17
2 LES NORMES PROFESSIONNELLES NATIONALES	19
Les avantages des normes	21
Les conducteurs d'autobus professionnels	22
• Les conducteurs du transport en commun	24
• Les conducteurs du transport interurbain	24
• Les conducteurs du transport scolaire	24
• Les conducteurs de transport nolisé et d'excursion	25
• Les conducteurs de transport adapté	25
3 L'INTRODUCTION	27
1. Au volant	30
2. L'importance du processus	31
4 LA PLANIFICATION	35
1. Le commencement	37
2. L'importance des valeurs	38
3. Le processus de planification	38
3.1 La démographie et l'économie externes	39
3.2 La démographie interne	39



3.3 Les plans d'affaires/d'exploitation et les conditions du marché	40
3.4 Les politiques et lois gouvernementales	40
3.5 Les conventions collectives	41
4. Les outils de planification	41
4.1 Le calcul du nombre de conducteurs requis	41
4.2 Quand faut-il embaucher ?	45
5. Commentaires	45
5 LE RECRUTEMENT	49
1. L'objectif	51
2. Les éléments clés d'un recrutement réussi	51
2.1 Le moment opportun	51
2.2 La rentabilité	51
2.3 Les connaissances et les capacités potentielles	52
2.4 Les responsabilités liées aux droits de la personne	52
2.5 La discrimination systémique	55
3. Sources – les avantages et les inconvénients	55
3.1 La description réaliste de l'emploi (DRE)	56
3.2 Les annonces anonymes	60
3.3 Le préjugé de « halo »	60
3.4 Le préjugé de « l'attribution »	60
3.5 Les stéréotypes	61
3.6 Les alliances	61
3.7 La sélection préliminaire	61
4. Les réalités juridiques	64
4.1 Le droit commun	64
4.2 Les droits de la personne	64
5. Le système de gestion de l'information sur les candidats	65
6. Quelques approches innovatrices	65
6.1 L'orientation communautaire	65
6.2 La publicité dans les médias spécialisés	65
6.3 Les commissions d'intermédiaire	66
6.4 Les organisations cibles	66
6.5 Les communautés et les groupes ciblés	66
7. Commentaires	67



6 LA SÉLECTION	69
1. L'objectif	71
2. Le concept de validité	72
3. Le caractère défendable	74
4. Les autres considérations	75
4.1 Le coefficient de sélection	75
4.2 La commercialisation	75
4.3 La gestion du processus de sélection	75
4.4 Les coûts	75
4.5 Le moment opportun	76
5. Une comparaison des méthodes de sélection - la recherche et la réalité	76
6. La vérification des antécédents	80
6.1 Les formulaires de demande d'emploi	80
6.2 Les curriculum vitae	83
6.3 Les références	85
7. Les épreuves	86
7.1 Les types de tests	87
7.2 Les Normes et les Exigences	87
7.3 Les tests d'aptitudes standardisés	88
7.4 Les questionnaires sur la personnalité, les intérêts et l'intégrité standardisés	88
7.5 Les tests de performance par échantillon de travail ou en cours d'emploi	89
7.6 Quelques perles	90
8. L'art d'interviewer	95
8.1 L'entrevue structurée	100
8.2 La détermination des connaissances et des capacités par le biais d'entrevues	101
8.3 Les stratégies de prise de décision	102
8.4 L'établissement des cotes	104
9. Commentaires	105
7 L'EMBAUCHE	107
1. L'objectif	109
2. Les conditions d'emploi	110
3. La lettre d'offre d'emploi ou le contrat	110
4. L'embauche et l'orientation	112
5. La vérification des antécédents et les tests après-embauche	112
5.1 Les tests et examens médicaux	113
5.2 Le dépistage des drogues illicites et de l'alcool	113
5.3 La vérification du casier judiciaire	115
6. Commentaires	116



8	L'ACCUEIL ET L'ORIENTATION	117
1.	L'objectif	119
2.	La clé de la réussite de l'orientation	120
2.1	L'échange d'information	120
2.2	La séance d'orientation	121
2.3	Les modules	124
2.4	Les pairs et les mentors	124
2.5	Le guide de l'employé	125
2.6	Les experts et les gros bonnets	125
2.7	L'évaluation	125
3.	Commentaires	125
9	LE CAHIER D'EXERCICES	133

Le préambule





LE PRÉAMBULE

La dynamique des ressources humaines assurera la viabilité économique de l'industrie du transport de passagers. Alors que le comportement des consommateurs change, la technologie se perfectionne et que les ressources financières fluctuent, le facteur humain demeure le moteur de la réussite de toute entreprise, à partir de la créativité des ressources humaines et de la prestation des services jusqu'à la représentation de la marque.

Notre industrie est unique puisque les exploitants investissent jusqu'à 15 000 \$ au niveau de la formation et du perfectionnement professionnel d'un nouvel employé avant que ce dernier ne puisse s'acquitter pleinement de ses fonctions de conducteur d'autobus. Si la décision de recrutement n'est pas la bonne, particulièrement au début du processus, les entreprises se retrouvent perdants et sans rendement sur leur investissement. En conséquence, il est primordial d'investir dans l'embauche et la formation de candidats les plus aptes à représenter notre industrie. Comme tout investissement, il est important de faire des recherches, connaître les rouages du milieu, comprendre le potentiel et assurer une bonne communication.

AU VOLANT, c'est un *guide* visant à vous sensibiliser davantage aux investissements en matière de ressources humaines et à optimiser les occasions de succès.

1

Conseil du transport de passagers



Rouler à travers la vie



Le *Conseil canadien du transport de passagers* représente les intérêts de plus de 100,000 employés à travers le Canada, et a reçu le mandat d'assurer la collaboration entre les représentants des entreprises, des syndicats, des associations et des gouvernements dans le but de rehausser les normes en matière de ressources humaines ainsi que le rendement et la notoriété de l'industrie.

Mission

La mission du Conseil vise à développer, à promouvoir et à rehausser les compétences humaines en échangeant sur les ressources, les talents et les meilleures pratiques dans le but d'assurer la croissance du chiffre d'affaires et l'épanouissement du personnel au sein de l'industrie du transport par autocar.

Buts

- Rehausser la reconnaissance et la valeur du professionnel au sein de l'industrie du transport routier des passagers.
- Promouvoir et partager l'excellence au sein de l'industrie grâce à l'établissement d'un inventaire à l'échelle de l'industrie en matière de perfectionnement des ressources humaines et des pratiques exemplaires.
- Être le porte-parole national et la voix collective quant aux questions liées aux ressources humaines.



- Élaborer des programmes d'études et de formation menant à un certificat qui atteste des compétences, des connaissances et des attitudes d'une personne.
- Soutenir et appuyer les efforts déployés pour attirer les gens à faire carrière au sein de l'industrie du transport routier des passagers.
- Établir les normes professionnelles nationales décrivant les compétences et les attitudes requises d'une personne pour occuper un poste et s'acquitter des fonctions de façon compétente.

Dans la poursuite de ses objectifs, le mandat du *Conseil* propose d'offrir un soutien au secteur du transport des passagers en assurant les services suivants:

- Recherche et établissement des exigences en matière de compétences et des besoins de formation;
- Conseils sur le recrutement, la sélection, l'apprentissage en milieu de travail et sur les lignes directrices portant sur l'évaluation;
- Représentations auprès des gouvernements quant aux besoins de formation au sein de l'industrie;
- Assistance pour accéder au financement des programmes de ressources humaines et de formation;
- Collaboration avec les établissements d'enseignement dans le but d'identifier les cheminements de carrière possibles et d'en assurer leur accès;
- Collaboration avec le secteur dans le but de rehausser le métier de conducteur d'autobus;
- Rayonnement du profil public de l'industrie et accroissement de l'achalandage;
- Renforcement de la sécurité au sein de l'industrie (commerce et emploi);



- Stabilisation de la dotation en main-d'œuvre;
- Concertation avec les représentants de l'industrie et des gouvernements afin de perpétuer et d'élargir le principe de l'autorégulation au sein de l'industrie;
- Établissement d'une banque de ressources centralisée (base de données, bibliothèque, programmes, documentation).

2

Les Normes professionnelles nationales





Les *Normes professionnelles nationales* ont été conçues et validées par des personnes ayant une grande expérience et expertise du milieu du transport par autobus. Elles définissent les compétences, les connaissances et les habiletés nécessaires à l'exécution d'un métier et est un document clé pour l'élaboration d'un programme de recrutement.

LES AVANTAGES DES NORMES

Les professionnels de l'industrie

- offrent des assises pour le perfectionnement professionnel;
- assurent la motivation pour acquérir de nouvelles compétences et les perfectionner;
- offrent une plus grande satisfaction au travail grâce à des réalisations personnelles; et
- rehausse l'image professionnel et public de l'industrie.

Les employeurs et les propriétaires

- offrent des conseils en matière de recrutement, de formation et de perfectionnement du personnel;
- assurent les moyens pour accroître la compétitivité et la rentabilité;
- identifient les tâches et les rôles clés;
- veillent à ce que les compétences du personnel soient utilisées à bon escient;
- aident à la création d'effectifs compétents, polyvalents et motivés; et



- aident à promouvoir l'industrie comme choix de carrière auprès de nouveaux venus sur le marché.

Les éducateurs

- établissent les fondements du programme d'études et du perfectionnement professionnel; et
- identifient les secteurs requérant une expertise.

La collectivité

- assure un cadre national décrivant les besoins identifiés en matière de compétences, des connaissances et d'habiletés pour la profession;
- maintient les indicateurs-repères de performance, axés sur l'industrie et reconnus à l'échelle nationale; et assure les moyens pour une utilisation efficace des ressources nationales

LES CONDUCTEURS D'AUTOBUS PROFESSIONNELS

Le titre « conducteur d'autobus professionnel » définit une personne, qui en raison de ses connaissances, sa formation et ses habiletés, est capable de conduire un véhicule moteur pour compte d'autrui, conçu pour le transport de passagers. Les conducteurs d'autobus professionnels travaillent typiquement dans l'un des cinq secteurs clés de l'industrie : le transport en commun, le transport interurbain, le transport scolaire, le transport nolisé et d'excursion et le transport adapté.

Les conducteurs d'autobus professionnels sont responsables de la conduite sécuritaire de leur véhicule dans des conditions atmosphériques et routières changeantes, et du respect de l'horaire. Normalement, ils travaillent seuls, sans supervision directe ce qui nécessite une grande autonomie et un sens de la responsabilité.

Les relations avec les passagers occupent une grande partie de leurs tâches quotidiennes. Les passagers d'aujourd'hui sont très exigeants quant à la qualité du service offert par le conducteur d'autobus. Pour assurer la pérennité de l'industrie, les conducteurs d'autobus professionnels doivent communiquer de façon efficace avec les passagers et satisfaire leurs besoins.

Les conducteurs d'autobus professionnels doivent constamment surveiller



les passagers et les autres conducteurs. Ils doivent parfois composer avec des passagers difficiles et du manque de respect de la part des autres conducteurs tout en faisant preuve de tact et de diplomatie. Les conducteurs d'autobus professionnels doivent demeurer alertes en tout temps et bien gérer leur état de bien-être puisqu'ils sont appelés à conduire de longues heures avec des pauses minimales, à conduire durant les heures de pointe et selon des quarts de travail fractionnés et à composer avec le mauvais temps, les travaux de réfection et les conditions de circulation difficiles.

Les conducteurs d'autobus professionnels doivent être renseignés sur les divers systèmes mécaniques activés par le conducteur selon le type d'autobus conduit; en outre, avec l'arrivée des nouvelles technologies, ces systèmes sont de plus en plus complexes. La technologie joue également un rôle important au sein des communications et de l'établissement des horaires d'autobus. La plupart des conducteurs d'autobus professionnels maintiennent maintenant des communications radio avec le répartiteur et certains véhicules sont dotés de systèmes de vidéo pour surveiller les passagers, de systèmes automatisés de localisation des véhicules, de système GPS – positionnement global - et de systèmes informatiques. Évidemment, ce recours sophistiqué à la technologie dans l'industrie du transport routier des passagers signifie que le personnel doit disposer de toute une gamme de compétences et d'habiletés, y compris des aptitudes techniques et des habiletés en affaires et en relations interpersonnelles. Les conducteurs doivent constamment parfaire leurs compétences et améliorer leurs connaissances.

Bien que cette exigence ne fasse pas partie intégrante de la *Norme professionnelle nationale*, les conducteurs d'autobus professionnels doivent maintenir un style de vie sain et s'auto-évaluer régulièrement quant à leur niveau de stress. Parfois, il se peut que des traumatismes personnels ou professionnels aient une incidence sur leur rendement au volant. Par contre, pour ne pas compromettre leur propre sécurité ni celle du public au cours de l'exercice de leurs fonctions, les conducteurs doivent être au courant de l'existence des programmes d'aide aux employés de la société ou des programmes communautaires.

LES CONDUCTEURS DU TRANSPORT EN COMMUN

Les conducteurs du transport en commun suivent des parcours reconnus



dans les villages, les villes et les banlieues en ramassant les passagers aux arrêts désignés. Ils sont souvent appelés à conduire dans des conditions de circulation dense ou le long de rues congestionnées tout en s'occupant de la perception du prix des billets, de l'émission des titres de correspondance et la validation des cartes d'abonnement. Bon nombre des autobus urbains sont maintenant équipés pour l'accès des fauteuils roulants et le conducteur doit aider à faire monter et à descendre le passager et à immobiliser le fauteuil roulant. Les conducteurs d'autobus professionnels rencontrent toute une diversité de passagers urbains ce qui rend le travail plus intéressant, disent certains. Assurer le service de transport en commun durant les heures de pointe peut aussi représenter des quarts de travail fractionnés pour les conducteurs et des autobus bien comblés.

LES CONDUCTEURS DU TRANSPORT INTERURBAIN

Les conducteurs d'autocars interurbains ramassent les passagers aux terminus situés dans les centres- villes et les conduisent directement aux terminus d'autres villes. Cependant, certains conducteurs interurbains doivent s'arrêter fréquemment aux agences locales pour prendre ou déposer des passagers et des colis. La cueillette et la livraison de colis constituent une importante composante des tâches des conducteurs d'autocars interurbains; ils doivent soulever de lourds articles et maintenir les registres bien à jour. Ils sont appelés à conduire dans des régions éloignées sans communication radio ou téléphonique fiable pour faire appel à l'aide dans les cas d'urgence. Ils passent de longues heures sur la route, souvent le soir et doivent tenir compte du confort et des besoins des passagers parcourant de longue distance.

LES CONDUCTEURS DE TRANSPORT SCOLAIRE

Les conducteurs d'autobus scolaires assurent le transport des écoliers de la maison à l'école et vice versa, de l'école aux activités extra muros et par conséquent, ils doivent conduire dans des régions urbaines et rurales. En outre, ils ont la responsabilité supplémentaire de s'occuper des écoliers à bord du véhicule, d'assurer la discipline et de veiller à leur sécurité au moment de l'embarquement et de la descente de l'autobus et ce, le long de routes achalandées. Dans la plupart des régions, ils doivent aussi contrôler la circulation en ayant recours aux signaux clignotants de l'autobus. Bon nombre des autobus scolaires sont maintenant équipés pour l'accès des



fauteuils roulants et les conducteurs doivent aider le passager à monter et à descendre et à immobiliser le fauteuil roulant à bord du véhicule.

LES CONDUCTEURS DE TRANSPORT NOLISÉ ET D'EXCURSION

Les conducteurs d'autocars nolisés et d'excursion transportent les passagers d'un point à l'autre dans un but précis, comme des tours de ville, des excursions à partir de leur hôtel jusqu'à la gare ou l'aéroport, ou il peut s'agir d'assurer le transport d'équipes sportives ou des groupes de personnes âgées. En outre, ils doivent souvent jouer le rôle du guide touristique et par conséquent, transmettre leurs connaissances des lieux historiques et des points d'intérêt. Certaines excursions peuvent durer jusqu'à 30 jours, ce qui signifie que les conducteurs d'autocars d'excursion doivent tenir compte des besoins des passagers pendant tout le trajet. Bien que les conducteurs d'autocars d'excursion passent parfois beaucoup de temps loin de leur domicile, la plupart des conducteurs disent que visiter de nouveaux lieux et rencontrer des gens constituent une forme de compensation.

LES CONDUCTEURS DE TRANSPORT ADAPTÉ

Les conducteurs du transport adapté transportent des passagers dans un milieu urbain en utilisant des véhicules équipés spécifiquement pour l'accès de fauteuils roulants, de fauteuils tricycles, et des personnes ayant des besoins particuliers. Les conducteurs assurent un service de transport porte-à-porte et viennent en aide aux passagers à partir de leur domicile jusqu'à l'embarquement et la descente du véhicule. Les conducteurs doivent être très sensibles aux besoins de leurs passagers et bon nombre d'entre eux sont obligés d'avoir leur carte de compétence en premiers soins.

3

L'introduction





*Oui, vous pouvez embaucher la bonne personne!
Comment peut-on trouver de bons candidats?
J'ai un plus grand nombre de postes vacants que de postulants.
Nous assurons leur formation et un concurrent les embauche.
Je suis trop occupé à faire rouler mon entreprise.*

Vous avez sans doute déjà entendu ces déclarations.

La planification, le recrutement et l'orientation de nouveaux employés représentent l'un des plus importants investissements dans le monde des affaires. C'est une réalité incontournable puisque les connaissances et les capacités de l'effectif et leurs fonctions principales jouent un rôle primordial dans la survie et la réussite de l'organisation. Au sein de l'industrie du transport routier de passagers, quel que soit le secteur, transport en commun, transport interurbain, nolisé et d'excursion, transport scolaire et transport adapté, c'est le conducteur d'autobus qui joue ce rôle clé.

Au Canada, près de 100,000 personnes travaillent au sein de l'industrie du transport routier de passagers. De ce nombre, environ 70% occupent le poste de conducteur d'autobus. Au cours des dix prochaines années, on estime que 40 p. cent de l'effectif actuel de conducteurs devra être remplacé pour des raisons de retraite et d'attrition.¹

Ce besoin de recruter et d'embaucher plus de 28 000 nouveaux conducteurs constitue un défi de taille et sans précédent pour les autocaristes tout en représentant aussi une occasion. Si les sociétés de transport par autocar sont en mesure d'attirer et de retenir les personnes ayant les intérêts, les connaissances et les capacités voulues pour exercer le métier de conducteur d'autobus, non seulement elles pourront survivre mais également elles pourront se hisser au palmarès des réussites. Si elles ne réussissent pas à

¹ Un profil détaillé de l'industrie du transport routier de voyageurs se retrouve dans l'étude sur les ressources humaines menée par Price Waterhouse Management Consultants, en 1997. Des exemplaires de l'étude sont disponibles auprès du *Conseil canadien du transport de passagers*.



attirer et retenir les bons candidats, elles sont vouées à l'échec.

1. AU VOLANT

La décision d'un million de dollars

On entend souvent dire que l'embauche d'un nouvel employé représente une « décision d'un million de dollars » en raison d'une projection des revenus totaux de l'employé durant toute sa carrière au sein d'une compagnie, montant qui dépasse facilement le million de dollars.

Les *Normes professionnelles nationales* décrivent les compétences et les capacités requises pour s'acquitter des tâches d'un conducteur d'autobus professionnel. Un programme global s'avère nécessaire pour confier les commandes d'un autobus à un conducteur.

- Plan d'entreprise
- Postes à combler
- Bassin de candidats
- Processus de sélection (agencer les candidats et les postes à combler)
- Embauche
- Orientation
- Formation et perfectionnement
- Plans de carrière

Ce *guide* renferme les parties touchant les éléments principaux soit, la planification, le recrutement, y compris la sélection et l'embauche, et l'orientation. Une entreprise peut améliorer sensiblement son efficacité en adoptant les « meilleures pratiques » dans ces secteurs critiques. En traitant chacun des sujets, le *guide* met l'accent sur les meilleures pratiques et les outils.² Dans la mesure du possible, nous donnerons des exemples tirés de l'industrie du transport routier de passagers. Par ailleurs, nous élaborerons des exemples de pratiques et d'outils qui touchent directement les conducteurs d'autobus.

2. L'importance du processus

² Le domaine du recrutement, de la sélection, de l'embauche et de l'orientation en est un où les psychologues organisationnels et industriels ainsi que les spécialistes en ressources humaines ont été très présents au cours des dernières décennies. Le présent *guide* tire avantageusement de la recherche et de l'expérience de ces experts pour l'élaboration de ses suggestions et ses recommandations.



Un mythe commun à propos du recrutement et de la sélection

On dit que si une compagnie peut bien agencer le recrutement et la sélection, elle disposera d'un effectif à un rendement élevé. La performance d'un employé est tributaire non seulement de ses connaissances et ses capacités mais également de son milieu de travail. En fait, la plupart des spécialistes en ressources humaines soutiennent que l'expérience vécue au travail est un facteur plus déterminant du rendement de l'employé que ses connaissances et ses capacités.

Tout aussi important que l'apprentissage de la panoplie des meilleures pratiques figure la capacité de voir le recrutement comme étant un processus. La perspective d'un processus est très importante puisqu'elle nous force à prendre un certain recul et de choisir les bonnes personnes pour les postes plutôt que simplement combler des postes vacants avec le premier venu. Cela nous oblige à être plus objectif dans nos évaluations, de compter sur les résultats d'outils d'évaluation valides et de se rendre compte que la tâche n'est pas terminée au moment où l'employé accepte l'offre d'emploi.

Les spécialistes en gestion des ressources humaines ont appris qu'il n'y a pas « d'armes fatales » pour nous offrir une méthode sans faille de tester les candidats éventuels ou de mener une entrevue sans anicroche. Grâce à une pléiade d'études et de recherches effectuées au fil des ans, on a retenu que la manière dont un employeur exécute le processus de recrutement est cruciale en termes de recruter, choisir et embaucher les bonnes personnes. Par conséquent, l'importance d'aborder l'exercice comme un processus qui commence avec la planification, se poursuit avec le recrutement, la sélection et l'embauche et qui se termine à la fin des séances d'orientation d'un employé ne saura être trop souligné.

LES MEILLEURES PRATIQUES



ORIENTATION

Formation et perfectionnement



EMBAUCHE



PROGRAMME DE RECRUTEMENT

NORMES PROFESSIONNELLES
NATIONALES

SÉLECTION
(AGENCER LES RESSOURCES ET LES POSTES)

VÉRIFICATION DES
ANTÉCÉDENTS

TESTS

ENTREVUE

RÉFÉRENCES



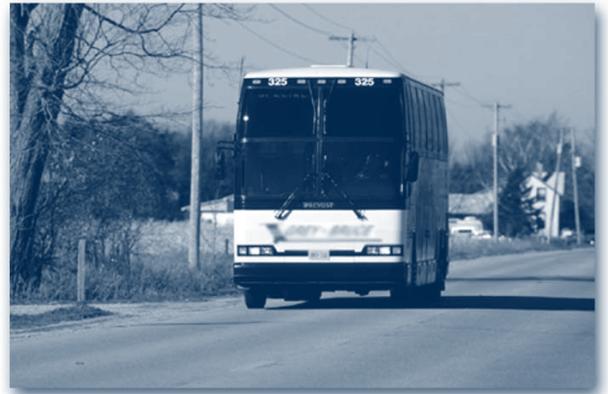
POSTES



PLAN D'ENTREPRISE

4

La planification





1. Le commencement

Les assises d'un processus efficace de recrutement, de sélection, d'embauche et d'orientation de nouveaux employés reposent sur le plan de l'entreprise, plus précisément sur son plan de dotation ou de main-d'œuvre. Connaître le nombre de nouveaux employés nécessaires et quand ils seront requis pour combler les postes actuels ou éventuels est essentiel.

Outre la capacité d'identifier le nombre de nouveaux employés requis et leur moment d'embauche, le plan devrait refléter la mission, les buts et les valeurs de la société. Si l'entreprise s'est fixé comme objectif d'améliorer son image, d'être perçue comme un transporteur « convivial avec ses passagers » et d'opérer d'une façon sécuritaire et efficace, alors ces buts doivent faire partie intégrante de son plan et par ailleurs, son programme de recrutement, de sélection, d'embauche et d'orientation de nouveaux employés doit en tenir compte.

En outre, il doit y avoir une intégration du plan de main-d'œuvre et le plan global de ressources humaines. Si, par exemple, l'entreprise s'est centré sur les opérations dans le passé et par conséquent, embauchait, encourageait et promouvait les employés en fonction de leurs habiletés à manier les véhicules et de leur feuille de route au volant, et qu'elle prévoit élargir son objectif pour y incorporer le service à la clientèle, ce changement doit alors être intégré à son plan. Parallèlement, ce changement d'orientation doit se

Déterminer le plus tôt possible le nombre de conducteurs nécessaires pour couvrir la période figurant à votre plan d'entreprise afin de savoir à quel moment ces conducteurs seront disponibles pour recevoir la formation et être en mesure d'offrir leurs services.



refléter dans son plan de main-d'œuvre/dotation et dans tous les autres aspects du processus de recrutement.

Au-delà des considérations quantitatives et qualitatives, il y a la question du moment propice de chaque étape. Évidemment, les plans de développement comportant un long délai présentent de meilleures possibilités quant à l'exécution de chaque étape du processus.

2. L'importance des valeurs

Les valeurs d'une entreprise ont une incidence directe sur le recrutement et plus précisément, sur la rétention des employés. Par exemple, si une société affiche les valeurs suivantes :

- des compétences techniques;
- une approche client;
- un engagement de la part des employés;
- une offre d'un emploi stable et à long terme;
- une offre d'un travail satisfaisant

elle doit offrir par ailleurs un milieu de travail et des programmes qui vont dans le sens de ces déclarations.

Bien que la plupart de gens conviennent qu'il n'est pas nécessaire de discuter de ces valeurs et que leur importance est évidente, le profil de l'industrie du transport routier de passagers ne semble pas indiquer qu'elles soit appliquées de manière consistante.³ Étant donné ce fait, il est préférable d'amorcer la discussion et de l'inscrire dans le processus de planification.

3. Le processus de planification

Bien qu'il ne soit pas du ressort du présent guide de donner en détail la manière dont les entreprises doivent procéder en termes de planification d'affaires, il y a tout de même certains aspects du processus de planification, surtout en matière de gestion des ressources humaines qui se doivent

Vous serez en mesure de prendre des décisions relatives à la planification et ce, dans l'intérêt de votre société si vous restez à jour en matière de changements démographiques et économiques.

³ Pour un aperçu détaillé de l'industrie et son "profil", consultez l'Étude sur les ressources humaines Allons de l'Avant, téléchargeable sur www.conseilautobus.ca



d'être identifiés en raison de leur impact possible sur le processus de recrutement et d'orientation.

3.1 La démographie et l'économie externes

On dit qu'une entreprise qui désire embaucher de nouveaux employés est « sur le marché ». Or, la connaissance des activités du marché est garante de la réussite en termes de recrutement et de l'embauche d'employés qui répondront aux objectifs énoncés, soit un effectif compétent, axé sur le service à la clientèle, engagé et satisfait. Étant donné le niveau relativement élevé du taux de chômage au cours de deux dernières décennies, c'était un « marché favorable aux acheteurs » et les entreprises n'ont pas eu besoin de se soucier outre mesure pour recruter un grand nombre de candidats potentiels. La situation actuelle du marché n'est plus la même en raison de la conjoncture améliorée et des changements démographiques. Les sources conventionnelles de candidats, comme les mères de famille ayant des enfants d'âge scolaire pour conduire les autobus d'écoliers et les chauffeurs de camion comme conducteurs d'autocars interurbains sont en train de disparaître. Parallèlement, les candidats qui étaient aptes à prendre un emploi à temps partiel dans le passé et de s'en servir comme tremplin vers un poste à plein temps ne sont plus prêts à considérer cette possibilité puisque d'autres options plus intéressantes s'offrent à eux.

Au même moment qu'évoluent les sources traditionnelles, de nouvelles apparaissent. Une proportion grandissante de la population désire occuper des postes provisoires leur offrant ainsi plus de souplesse dans leur horaire de travail et, par conséquent, la liberté de vaquer à d'autres occupations ou intérêts. Avec l'avènement de la retraite de la génération des « *baby boomers* », les sociétés de transport auront accès à un bassin de candidats mûrs ayant une grande expérience qui cherchent peut-être à augmenter leurs revenus de retraite.

3.2 La démographie interne

La démographie interne porte sur la situation actuelle de l'effectif de l'entreprise. Des données doivent être recueillies sur le roulement des conducteurs, les promotions, les mutations et l'attrition, puisque chaque élément constitue une réduction permanente de l'effectif et, par conséquent, un besoin en main-d'œuvre/dotation. En outre, il serait tout indiqué de disposer des statistiques sur les congés payés, l'absentéisme, le temps perdu



Bien que la planification se fasse à l'interne, les résultats de celle-ci se font sentir à l'extérieur de l'entreprise.

en raison de blessures et les indemnités en cas d'invalidité puisqu'ils ont tous un impact sur les besoins de recrutement.

3.3 Les plans d'affaires/d'exploitation et les conditions du marché

Si aucun changement n'ait apporté au plan d'affaires ou d'exploitation de l'entreprise, le plan de main-d'œuvre/dotation doit simplement refléter les changements attribuables à l'évolution de la démographie interne. Cependant, très peu de compagnies opèrent au même niveau et sans changement d'une année à l'autre. Des trajets sont ajoutés, des horaires sont modifiés, de nouveaux véhicules sont achetés et de nouveaux créneaux sont développés. Tous ces changements auront une incidence sur le nombre de conducteurs requis pour une compagnie donnée. En outre, les conditions du marché évoluent ainsi que la concurrence. Chacun de ces facteurs pris séparément ou collectivement aura un impact sur le plan de main-d'œuvre/dotation de l'entreprise, soit au niveau du nombre de conducteurs requis soit le choix du moment de l'embauche de ceux-ci.

3.4 Les politiques et les lois gouvernementales

Étant donné qu'il s'agit d'un secteur réglementé, l'industrie du transport routier de passagers doit être à l'affût des changements apportés aux politiques et aux lois gouvernementales et elle ne peut s'attarder seulement qu'aux modifications touchant leur exploitation. Les entreprises doivent aussi tenir compte des changements législatifs en matière de ressources humaines, droits de la personne, équité en matière d'emploi, normes de travail, nombre d'heures de travail, nombre d'heures de travail, santé et sécurité au travail puisque tout changement peut avoir une incidence sur la mise au point d'un plan de main-d'œuvre/dotation. Qui plus est, bon nombre de sociétés de transport relèvent d'un palier de gouvernement ou d'une agence publique et sont, par conséquent, assujetties aux modifications apportées à une loi ou à une politique gouvernementale. En fait, dans le secteur du transport des écoliers, le gouvernement est le « client » et, par conséquent, les questions de politiques gouvernementales ont potentiellement un impact sur les plans de main-d'œuvre et d'exploitation.

3.5 Les conventions collectives

Lorsqu'une convention collective existe entre la compagnie et l'agent de négociation des employés, il y a des dispositions prévues dans la con-



Soyez vigilants

L'élaboration d'un « plan » qui décrit clairement le nombre de nouveaux employés requis et le moment de leur embauche permet à toute personne devant participer au processus de recrutement « d'être aux aguets ». Sans plan, l'entreprise vogue « à l'aveuglette » et toute coordination efficace des ressources humaines selon les besoins de l'organisation est mise en péril. En outre, sans l'exécution d'un bon plan, des conflits peuvent surgir et se traduire par une atteinte au service à la clientèle et à l'image de l'entreprise. Non seulement une planification efficace peut dégager une meilleure utilisation et affectation des ressources humaines mais elle peut également servir de stratégie de développement et de croissance si elle est mise au point avec la collaboration de tous les principaux intervenants, dont les syndicats.

vention collective qui influenceront sur l'élaboration d'un plan de main-d'œuvre. Des dispositions relatives à la prise des congés payés et des congés de maladie permis, à la formation obligatoire, à l'utilisation de travailleurs à temps partiel ou contractuels, pour ne nommer que celles-là, peuvent aussi influencer la mise en œuvre d'un plan. De plus, si la convention collective doit être renouvelée au moment de l'établissement du plan, il faudra donc tenir compte de tout changement incorporé à la nouvelle convention dans la formulation du plan. En dernier lieu, les conventions collectives ne sont pas toujours négociées sans perturbation, comme une grève du zèle ou une grève perlée. Il faut aussi les prendre en considération au moment de l'élaboration du plan de main-d'œuvre.

4. Les outils de planification

4.1 Le calcul du nombre de conducteurs requis

Une fois que tous les points susmentionnés sont pris en compte, c'est maintenant le temps de mettre au point un plan pour déterminer le nombre de conducteurs qui devront être embauchés pour couvrir la période prévue au plan. À l'Annexe 5.1 se trouve un modèle d'un chiffrier (qui s'installe facilement à l'ordinateur en utilisant Excel ou tout autre logiciel semblable) que l'on peut utiliser pour déterminer le nombre ou la quantité de conducteurs faisant l'objet d'embauche. Aux fins du chiffrier, le rendement de l'entreprise en termes de jours d'absentéisme, temps perdu en raison de blessures, invalidité, promotions, congés parentaux, roulement et



attrition de l'effectif doivent tous y figurer. Normalement, ces données sont établies à la lumière du rendement historique et en fonction d'une appréciation anticipée, l'on précise si, durant la période prévue au plan, le même rendement était obtenu.

Quelques calculs mathématiques sont nécessaires pour arriver à des chiffres appropriés. Veuillez voir l'exemple du Tableau 1 ci-dessous, pour déterminer les besoins en main-d'œuvre pour tenir compte de l'absentéisme.

Tableau 1
Les besoins en main-d'oeuvre

Des calculs analogues peuvent s'appliquer pour le temps perdu suite aux blessures et aux incapacités, les congés payés, les congés parentaux, le

1. Nombre de jours/an d'absence par employé	10
2. Nombre de jour moyen travaillé par employé par an ⁴	226
3. Nombre total d'employés à temps plein	150
4. Nombre total de jours d'absence (ligne 3 x ligne 1)	1500
5. Postes requis pour couvrir l'absentéisme (ligne 4 / ligne 2)	6,63

roulement et l'attrition.⁵ Le nombre de conducteurs nécessaires pour de nouveaux trajets ou une augmentation de l'achalandage peut se calculer à partir des plans opérationnels tandis que le nombre requis en fonction d'une loi ou d'une politique gouvernementale ou d'une modification d'une clause de la convention collective relève du bon jugement du planificateur.

Le but ultime visé par le planificateur c'est d'arriver à un chiffre fiable quant au nombre total d'employés (plein temps et temps partiel) néces-

⁴ On arrive à ce chiffre en prenant le nombre total de jours dans une année - 365 et en soustrayant 104 pour les fins de semaine, 15 jours pour les vacances, 10 jours de congés fériés et 10 jours d'absentéisme. Ce chiffre peut varier si la semaine de travail est irrégulière ou s'il y a plus ou moins de congés fériés, etc.

⁵ Nous faisons une distinction entre roulement et attrition afin de refléter les différentes raisons invoquées par les employés lorsqu'ils quittent leur emploi. L'attrition signifie normalement les employés qui prennent leur retraite ou qui quittent l'entreprise pour des raisons non reliées à une insatisfaction au travail ou au milieu de travail. Le roulement implique les employés qui sont insatisfaits, qui trouvent un meilleur poste ailleurs ou qui sont congédiés. Étant donné l'objectif du processus de recrutement, nous croyons qu'il est important de préciser cette distinction et de faire la ventilation des chiffres.

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE /CONDUCTEURS D'AUTOBUS – DÉTERMINER LE NOMBRE

Annexe 5.1

	Opérations existantes	Nouvelles routes	Routes éliminées	Nouvelles fréquences	Fréquences réduites	Absentéisme	Congés personnels	Congés	Invaliddité de longue durée	Promotion	Réduction temps supplémentaire	Formation	Roulement	Attrition	Gouvernement	Convention collective	Autre	Total requis	Effectif actuel	Différence
Temps plein																				
Temps partiel																				
**ETP																				

**Employé à temps plein

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE / CONDUCTEURS D'AUTOBUS – DÉTERMINER LE NOMBRE

Feuille d'exercices, exemple 1

	Opérations existantes	Nouvelles routes	Routes éliminées	Nouvelles fréquences	Fréquences réduites	Absentéisme	Congés personnels	Congés	Invaliddité de longue durée	Promotion	Réduction temps supplémentaires	Formation	Roulement	Attrition	Gouvernement	Convention collective	Autre	Total requis	Effectif actuel	Différence
Temps plein	43	6	-2	4	-2	3	2	2	0	2	1	1	2	2	0	0	0	62	52	10
Temps partiel	14	1	-1	1	0	2	2	2	1	0	0	1	0	0	0	1	1	24	18	6
**ETP	50	6.4	-2.4	4.5	-2	4	3	3	0.5	2	1	1.5	2	2	0	0.5	0.5	74	60	14

**Employé à temps plein : temps partiel = 0,5 ou 1/2 d'un employé à temps plein

Dans cet exemple, le planificateur a déterminé qu'il a besoin de :

Routes	*6 nouveaux employés temps plein et 1 employé temps partiel moins 2 employés temps plein et 1 employé temps partiel ou 4 nouveaux employés et 4 employés temps plein
Fréquences	*4 nouveaux employés temps plein et 1 employé temps partiel moins 2 employés temps plein pour couvrir les nouvelles fréquences ou 3 employées ou 2.5 employés temps plein
Absentéisme	*3 employés temps plein et 2 temps partiel pour un total de 5 employées et 5 employés temps plein
Congés	*2 employés temps plein et 2 temps partiel ou 4 employés et 3 employés temps plein
Congés personnels	*1 employé temps partiel ou .5 temps plein
Invaliddité	*1 employé temps partiel ou .5 temps plein
Promotion	*2 employés temps plein
Réduction de temps supplémentaire	*1 employé temps partiel
Formation	*1 employé temps plein and 1 employé temps partiel ou 2 employés et 1,5 employé temps plein
Roulement	*2 employés temps plein
Attrition	*2 employés temps plein
Gouvernement	*0 employé
Convention collective	*1 employé temps partiel
Autre	*1 employé temps partiel

** Note : le nombre d'employés représente le nombre actuel d'employés à temps plein et à temps partiel.

Cet exemple démontre que l'entreprise devra recruter, sélectionner, embaucher et orienter 10 employés à temps plein et à temps partiel pour être en mesure d'offrir les services durant la période de planification décrite.



saires pour les opérations pendant la période décrite au plan. Une fois le nombre calculé, on peut le comparer au nombre actuel d'employés et établir l'écart. C'est donc ce chiffre, soit la différence entre le nombre actuel d'employés et le nombre de postes requis, qui indique au planificateur le nombre de nouveaux employés à recruter, sélectionner, embaucher et à orienter pour la période prévue.

4.2 Quand faut-il embaucher ?

Savoir quand lancer le processus de recrutement relève du jugement et du « pifomètre » de la part du planificateur. Afin d'encadrer le processus, un autre outil du type chiffrier peut servir. L'Annexe 5.2 consiste en une représentation de cet instrument de planification ou de ce calendrier. En utilisant chacune des colonnes pour représenter une période du plan et en énumérant les motifs d'embauche à gauche, le planificateur peut saisir sur le calendrier le nombre de nouveaux employés requis pour cette période. Une fois le calendrier rempli, il contiendra le même nombre de « nouvelles recrues » que celui établi grâce à l'outil précédent. En ayant fixé les dates, l'on peut par la suite faire marche arrière pour établir la date du début du processus.

5. Commentaires

Scénarios de prise de décisions et analyse de sensibilité

Le recours à une analyse avec chiffrier informatisé pour l'élaboration des outils de planification permet de 'tester' différents scénarios et leur impact quant au nombre d'employés et aux dates d'entrée en fonction. En ce qui concerne le chiffrier des « nombres », le planificateur doit prendre en compte certaines hypothèses concernant l'absentéisme, les incapacités, les marchés, etc. Grâce au plan établi avec le chiffrier, ces hypothèses peuvent se vérifier facilement pour constater leur incidence sur le plan, selon les changements envisagés à l'un ou plusieurs des variables.

Dans cette partie du *guide* nous avons tenté d'indiquer au lecteur l'importance que revêt la planification dans le processus de recrutement. Outre cette notion, nous avons aussi décrit les éléments principaux dont le planificateur doit prendre en compte pour élaborer un plan fiable. En conclusion, nous avons expliqué deux outils faciles à utiliser pour la mise en œuvre du processus et pour rehausser l'efficacité de la planification.

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE - QUAND FAUT-IL EMBAUCHER ?

Période	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motif												
Route												
Fréquence												
Promotion												
Convention collective												
Congés annuels												
Roulement												
Attrition												
Autre												

Ce tableau est utile pour déterminer à quel moment on doit lancer le processus de recrutement. On peut tirer les chiffres de l'annexe précédente pour établir le nombre requis selon le motif évoqué. Fait à noter, tous les motifs décrits à l'annexe précédente ne sont pas compris dans celle-ci.

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE - QUAND FAUT-IL EMBAUCHER ?

Feuille d'exercice, Exemple 2

Période	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motif												
Route				Recruter	Sélectionner	Embaucher Orienter	(4)					
Fréquence						Recruter	Sélectionner Embaucher	Orienter	(3)			
Promotion	Recruter	Sélectionner Embaucher	Orienter	(2)								
Convention collective												
Congés annuels					Sélectionner Embaucher	(4)						
Roulement		Recruter	Sélectionner Embaucher	Orienter	(2)							
Attrition	Recruter	Sélectionner Embaucher	Orienter	(2)								
Autre						Recruter	Sélectionner Embaucher	Orienter	(1)			

Ce tableau est utile pour déterminer à quel moment faut-il lancer le processus de recrutement. On peut tirer les chiffres de l'annexe précédente pour établir le nombre requis selon le motif évoqué. Fait à noter, tous les motifs décrits à l'annexe précédente ne sont pas compris dans celle-ci.

5

Le recrutement





1. L'objectif

De façon opportune et économique, attirer vers l'entreprise un nombre optimal de candidats qui possèdent les connaissances et les capacités potentielles pour exécuter les fonctions d'un conducteur d'autobus tout en respectant les dispositions relatives aux droits de la personne et les engagements liés à la diversité de l'effectif.

2. Les éléments clés d'un recrutement réussi

2.1 Le moment opportun

Dans la section précédente, nous avons passé en revue l'importance de la planification dans le cadre du processus de recrutement surtout en ce qui concerne les délais nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du processus. Dans la même lignée, la fonction recrutement doit s'intégrer aux éléments subséquents, c'est à dire qu'elle doit se faire de sorte que les candidats puissent franchir les étapes de la sélection, l'embauche et l'orientation sans être bousculés dans le temps.

La planification vous permet de faire la sélection, l'embauche et l'orientation sans être bousculés et vous retrouver avec la mauvaise personne.

2.2 La rentabilité

Comme il fait mention dans la présente section, bon nombre de techniques de recrutement existent allant des candidatures spontanées aux salons de l'emploi en passant par les agences de recrutement et les chasseurs de têtes. Dans l'introduction nous avons mentionné que l'embauche pouvait représenter une « décision d'un million de dollars ». En ayant cette notion



en tête, il est primordial de revoir toutes les stratégies de recrutement qui s'offrent à l'entreprise et de retenir celles qui rapporteront les meilleurs résultats en fonction des sommes et efforts investis.

Nombre optimal – parfois, plus n'est pas synonyme de meilleur.

Le point crucial de toute activité de recrutement c'est d'attirer le « bon » nombre de candidats. Un nombre peu élevé de candidats dans le « bassin » peut signifier que l'entreprise sera obligée de choisir et de retenir des candidats qui ne répondent pas à tous les critères d'embauche. Un trop grand nombre de candidats peut par contre provoquer des difficultés dans le processus de sélection et de recrutement, exercer une contrainte sur les ressources de l'entreprise ou ralentir indûment tout le processus.

Les Normes professionnelles nationales donnent une description détaillée du poste et par conséquent, permettent un meilleur agencement des candidats aux postes vacants.

2.3 Les connaissances et capacités potentielles

Les connaissances et les capacités « de base » et « spécialisées » requises pour le poste de conducteur d'autobus sont décrites en détail dans les *Normes professionnelles nationales*. À l'étape du recrutement, nous voulons retenir les candidats qui ont les connaissances et les capacités décrites dans les *Normes* ou qui ont le potentiel de les acquérir. L'existence de *Normes professionnelles nationales* facilite la création et la parution d'annonces ainsi que les activités de recrutement puisqu'elles fournissent une description détaillée des tâches du métier et permettent ainsi une « autosélection » par les candidats.

2.4 Les responsabilités liées aux droits de la personne

Il faut reconnaître que le processus de recrutement, par sa nature, signifie qu'une sélection ou une distinction sera faite en fonction des compétences et des capacités des postulants afin de retenir le meilleur candidat; cependant, il est interdit aux employeurs de faire de la discrimination fondée sur divers motifs de distinction illicite.⁶ L'Annexe 6.1 présente un résumé des distinctions illicites en vigueur dans chaque province et territoire du pays ainsi qu'au niveau fédéral. Il est important de noter que cette législation a une double incidence sur le processus de recrutement, notamment :

a) Les annonces publicitaires

⁶ Dans le cas d'un conducteur d'autobus, on se questionne à savoir si l'on peut demander de voir le dossier de conducteur d'un candidat, sauf un dossier en vertu du Code criminel du Canada pour lequel le candidat n'est pas réhabilité. Malgré le fait qu'un bon dossier de conducteur constitue une exigence professionnelle réelle, il est recommandé dans ce cas-ci de ne pas en faire mention dans le formulaire d'emploi; par contre, on doit avertir les candidats qu'au moment du recrutement ils doivent satisfaire une certaine norme à l'égard du nombre d'infractions permis. La vérification dudit dossier se fait après l'offre **conditionnelle** d'emploi – voir la section sur l'embauche pour plus de détails.



Puisque la législation sur les droits de la personne au Canada repose sur le principe que la décision d'offrir un emploi à un individu en particulier ne devrait être fondé que sur sa capacité d'exécuter le travail et non sur des facteurs qui n'ont pas rapport aux exigences, aux qualités requises ou au rendement, les annonces de postes ouverts (ainsi que les formulaires de demande d'emploi) doivent être exemptes de toute référence aux motifs de distinction illicite et ne doivent pas exclure qui que ce soit en raison des mêmes motifs.

Les annonces de postes à combler doivent mettre en relief les compétences, les habiletés et les autres exigences raisonnables et directement reliées à l'exécution sécuritaire des tâches du poste. La description du poste annoncé doit être non sexiste. Autrement dit, une demande d'emploi ou une annonce de poste à combler ne doit pas tenter de classer ou d'exclure les postulants éventuels en fonction des motifs de distinction illicite figurant à l'Annexe 6.1.

b) Les méthodes de recrutement

Les exigences professionnelles justifiées

La meilleure façon d'éviter des plaintes de discrimination consiste à formuler des annonces et des descriptions de poste en se fondant sur les exigences professionnelles justifiées du poste vacant. Il faut également déterminer les exigences professionnelles réelles et minimales auxquelles doivent satisfaire les candidats. Les exigences professionnelles réelles sont bien décrites en termes de connaissances, capacités, compétences et autres exigences. Ces dernières, en ce qui concerne les conducteurs d'autobus, se retrouvent dans les *Normes professionnelles nationales*. Dans le cas des *Normes professionnelles nationales*, les connaissances, capacités, compétences et autres exigences sont tout simplement indiquées ainsi – connaissances et capacités – une expression utilisée couramment dans le présent guide

Les méthodes de recrutement et les raisons évoquées pour offrir un poste ou refuser un candidat doivent être exemptes de toute discrimination fondée sur les motifs notés à l'Annexe 6.1.

2.5 La discrimination systémique

MOTIFS DE DISTINCTION ILLICITE

Annexe 6.1

	Fédéral	Alberta	C.-B.	Man.	N.-B.	T.-N.	N.É.	Ont.	I.-P.-É.	Québec	Sask.	T.-N.-O. et Nunavut	Yukon
Race	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Religion/Croyance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Couleur	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sexe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Invalidité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
État matrimonial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Situation de famille	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
État civil										✓		✓	
Orientation sexuelle	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Âge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Croyances politiques			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Langue										✓			✓
Ascendance		✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓
Nation d'origine	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ethnicité/Origine ethnique	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Condition sociale					✓	✓				✓		✓	
Source de revenus		✓		✓			✓		✓		✓	✓	✓
Nationalité/Citoyenneté								✓			✓	✓	
Registre des infractions	✓		✓					✓	✓	✓		✓	✓
Dépendance alcool/drogues							✓		✓				
Grossesse/Maternité	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓

Bien que tous les motifs de distinction illicite ne s'appliquent pas dans toutes provinces, il faut se rappeler que la législation sur les droits de la personne est une loi réparatrice et en conséquence, une commission ou un tribunal des droits de la personne pourrait statuer qu'il y a effectivement discrimination même si le motif de distinction illicite n'est pas précisé ou explicite dans l'acte législatif.



La discrimination systémique

Certaines méthodes de recrutement, en raison de leur nature même, exercent une discrimination contre certains segments de la société. Par exemple, recruter à partir de candidats recommandés par un employé est synonyme de l'utilisation du réseau des anciens. Les employés ont tendance à référer des candidats potentiels de leur propre groupe social ce qui peut signifier un nombre disproportionné de personnes provenant d'une race, d'une croyance, d'un groupe ethnique donnés, etc. Voilà pourquoi il faut combiner cette méthode, si elle sert de source de candidats éventuels, à d'autres sources qui ne sont pas semblables au groupe d'employés actuels.

L'industrie du transport routier de passagers s'engage à embaucher et à retenir des candidats provenant de toutes les couches de la société canadienne et à offrir l'égalité des chances à tous les candidats. Le processus de recrutement et la décision finale de retenir un candidat donné sont fondés strictement sur les compétences et les capacités dudit candidat à s'acquitter des tâches de l'emploi et ce, d'une façon sécuritaire, et sur aucune autre raison.⁷

Respecter ces engagements permet à l'industrie de mieux refléter la collectivité desservie et de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Il est important de s'assurer que le personnel actuel reçoive une formation sur la diversité.

3. Sources – les avantages et les inconvénients

L'Annexe 6.2 donne une liste des sources les plus communément utilisées pour effectuer le recrutement de candidats ainsi que les avantages et les inconvénients de celles-ci. Comme vous pouvez le constater en lisant la liste, le nombre et le type de sources sont variés. Selon les circonstances, les sociétés peuvent en faire l'essai. De plus, elles ne devraient pas se fier à une seule approche mais plutôt préconiser une combinaison de celles-ci.

Ayez recours à une combinaison de sources de recrutement pour améliorer votre bassin de candidats.

⁷ Pour obtenir un complément d'informations sur la composition démographique de l'industrie, consultez l'Étude des ressources humaines Allons de l'Avant, téléchargeable sur www.conseilautobus.ca



Avec le temps, la plupart des sociétés trouveront la formule de recrutement qui leur convient le mieux. Une fois la méthode choisie, il ne faut pas cependant devenir trop satisfait au point de perdre de vue son objectif.

Voici certains des concepts et des termes pertinents décrits à l'Annexe 6.2:

3.1 La description réaliste de l'emploi (DRE)

Selon la recherche, il s'agit d'une technique qui a fait ses preuves pour améliorer le processus de recrutement. Comme l'indique le terme, la DRE offre au candidat éventuel un aperçu réaliste des fonctions du poste. Au sein des sociétés de transport par autocar de passagers, nous avons découvert que cette technique améliore sensiblement l'efficacité du recrutement surtout quand il s'agit de traiter avec des nouveaux venus sur le marché du travail. La DRE peut se présenter sous diverses formules :

- une description écrite des réalités du poste,
- une brève présentation par un conducteur expérimenté,
- une cassette-vidéo,
- un événement ou une simulation d'un incident.

Cette technique permet aux candidats potentiels de décider d'eux-mêmes (voir note sur l'autosélection) s'ils désirent poursuivre le processus de recrutement ou non en fonction de ce qu'ils ont appris à propos de l'emploi.

SOURCE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Employés recommandés	Économique; expéditif; permet l'autosélection par le candidat; candidat reçoit du proposeur une description réaliste de l'emploi (DRE)	Peut être une source de « discrimination systémique »; si le candidat n'est pas retenu, possibilité d'insatisfaction de la part du proposeur; potentiel de préjugés - « halo », attribution et stéréotypes
Annonces dans les journaux et les magazines	Vaste auditoire; utilisation possible « d'annonces anonymes »; peut cibler la population visée grâce à la démographie lisant les journaux et les magazines; le ciblage peut venir en aide aux initiatives de diversification; peut aider l'image	Coûts; peut entraîner un très grand volume de candidats
Affichage de poste	Pratique, rentable, candidats connus dans l'entreprise; peut servir pour remonter le moral; « bonne » gestion de ressources humaines et potentiellement bien pour les relations patronales/syndicales : peut offrir des opportunités de promotion	Faible bassin de candidats; problématique si un employé n'est pas choisi; préjugés possibles - « halo »; interruptions possibles lorsque le candidat quitte son poste actuel
Agences/cabinets de recrutement	Traitement professionnel; crée une « distance ». si nécessaire; rapide; payer pour le service donne des résultats; économies pour le personnel; utiliser seulement au besoin.	Coûts; contrôle; temps

SOURCE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Candidats spontanés	Économique; excellent pour les relations publiques; permet « l'autosélection » grâce à la distribution d'information	Exige d'excellents systèmes de gestion d'information et de demandes d'emploi; aléatoire; potentiel d'oublier les groupes cibles
Recrutement dans les écoles	Peut s'intégrer au programme d'accréditation; peut tisser des liens à long terme; « autosélection » et DRE; sélection préliminaire	Peut être coûteux; peut soulever chez les étudiants des attentes non réalistes que la compagnie ne peut livrer; préjugé envers un groupe d'âge
Salons de l'emploi	Bien en vue; engendre un grand nombre de candidats en peu de temps; permet la distribution d'information; bonnes relations publiques	Peut être coûteux et prendre beaucoup de temps
Portes ouvertes	Avantages semblables aux salons de l'emploi	Semblables aux salons de l'emploi
Publipostage direct	Personnalisé; peut être sélectif, si nécessaire	Faible réponse possible; peut être coûteux
Radio/T.V.	Peut augmenter considérablement la portée et la taille du bassin de candidats potentiels; se prête bien aux initiatives de marketing et de ventes; bonnes relations publiques	Très coûteux; peut susciter un déluge de candidats; rehausse l'image de la compagnie lorsque ce n'est pas nécessaire
Alliances	Approche concentrée; permet une sélection préliminaire de candidats; rentable	Difficile à réaliser; alliance peut se dégrader; peut créer une dépendance

SOURCE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Agences de placement – employés contractuels	Rentable; rapide	Groupes cibles non atteints; « La qualité a un prix »; qualité douteuse de candidats provenant de cette source
Conducteurs d'autobus retraités – militaire/police/pompiers	Bassin de grande qualité; « prétriés »; candidats déjà formés et qualifiés pour la plupart des tâches du poste; salaire et avantages sociaux pas généralement une priorité	Difficile d'en tirer parti; bassin restreint; beaucoup de concurrence; en raison de la composition démographique du groupe, la diversification de l'effectif ne sera peut-être pas atteinte
Documentation/circulaires	Peut être économique; capacité de cibler les groupes ayant beaucoup de potentiel	Le bon message est-il transmis?; peut sembler désespéré; impact négatif en relations publiques
Associations syndicales/ professionnelles	Excellent pour les relations de travail; rentable; sélection préliminaire et DRE	Question d'engagement de la part du syndicat/ association de venir en aide – qu'est-ce que cela me rapporte ?
En ligne/Internet	Rentable; permet la DRE; peut s'intégrer électroniquement au système de gestion de l'information sur les candidats	Restreint le bassin à ceux qui ont accès en ligne; pas nécessairement le candidat type pour le poste de conducteur d'autobus
Alternance travail-études, programmes gouvernementaux	Économique et sélection préliminaire déjà faite, dans certains cas; financement peut être disponible	Pas nécessairement la bonne catégorie de candidats; financement assorti de conditions
Panneaux publicitaires sur véhicules	Peu Coûteux et permet un bon impact avec le public	Inconvénients mineurs si traités professionnellement



L'autosélection

Les chercheurs dans le domaine du recrutement et de la sélection ont découvert que lorsque les candidats eux-mêmes peuvent décider s'ils possèdent les qualités requises de l'emploi, il en résulte un meilleur bassin de candidats puisque les personnes non qualifiées se retirent avant l'amorce du processus de sélection. Non seulement s'agit-il d'une méthode très rentable mais cela signifie également que les candidats au sein du bassin ont une meilleure compréhension des exigences du poste puisqu'ils possèdent les qualités recherchées. L'autosélection comporte une valeur additionnelle puisque les candidats ont décidé consciencieusement de faire partie du bassin. Outre l'utilisation de la DRE l'autosélection peut se faire par le biais d'un questionnaire préalable au dépôt du formulaire de demande d'emploi ou grâce à un formulaire d'auto-évaluation.

3.2 Les annonces anonymes

Il s'agit d'annonces qui ne font pas mention de la raison sociale de l'organisation. Plusieurs raisons sont invoquées par les sociétés qui désirent publier des annonces génériques et maintenir leur anonymat. Cependant, les entreprises reçoivent un nombre inférieur de curriculum vitae suite à la parution d'une annonce anonyme par rapport à une annonce où figure le nom de la compagnie, surtout si cette dernière détient une bonne réputation comme employeur.

3.3 Le préjugé de « halo »

La recherche démontre que les décisions quant à la sélection des candidats peuvent être très influencées par des attributs que possède le candidat mais qui n'ont aucun lien avec les connaissances et les capacités requises pour s'acquitter des tâches du poste convoité. Le candidat peut avoir un « halo » ou une auréole en raison de son apparence, de ses réalisations sportives, ou de son appartenance à un groupe social en particulier.

3.4 Le préjugé de « l'attribution »

Encore une fois, la recherche indique que les attributions que nous donnons aux candidats en fonction de leurs connaissances et de leurs capacités dans un domaine non relié au métier de conducteur d'autobus peuvent parfois influencer les décisions de sélection. Si le candidat est un joueur de bridge hors pair, est-ce que cela signifie qu'il pourra calculer rapidement les tarifs

Les décisions quant à la sélection des candidats peuvent être influencées par des caractéristiques non reliées à l'emploi.



L'éloge du travailleur âgé

Diane Arthurs, dans son livre *Recruiting, Interviewing, Selection and Orientation* (AMCOM, 1998, pp. 7), nous offre les commentaires suivants à propos des travailleurs d'âge mûr :

« Malgré la croyance que les personnes âgées ont plus d'accidents au travail, un taux d'absentéisme plus élevé, une productivité inférieure... et qu'elles sont moins aptes ou susceptibles d'apprendre de nouvelles techniques ou compétences..., les travailleurs âgés ont effectivement moins d'accidents en cours d'emploi...moins d'absences que les travailleurs plus jeunes ...à l'exception de postes exigeant une grande force physique, ils donnent un rendement équivalent en règle générale et parfois même supérieur ...ils ont vécu beaucoup de changements, sont plus à l'aise avec le besoin de changement, composent mieux avec le stress au travail et affichent des taux plus faibles d'utilisation illégale de drogues. »

de transport ?

3.5 Les stéréotypes

Les stéréotypes (c'est à dire attribuer certaines caractéristiques personnelles à une personne en raison de sa race, sa couleur, son âge, son sexe, etc.) peuvent engendrer des effets négatifs, à savoir des attributs indésirables en raison de la race, la couleur, l'âge, etc. de la personne ou encore, des effets positifs pour les mêmes raisons. Il ne s'agit pas uniquement des attributs dont fait mention la législation sur les droits de la personne. Il y a plusieurs autres façons de stéréotyper les individus et de miner l'efficacité du processus de recrutement.

3.6 Les alliances

Ce concept se réfère à la collaboration entre deux sociétés qui partagent des besoins en termes de main-d'œuvre/dotation. On pourrait citer en exemple les activités d'un détaillant ou d'un centre d'appel où les pointes de volumes d'affaires se produisent à des heures différentes des opérations du transport urbain ou des écoliers. Grâce à une alliance, les deux organisations pourraient travailler ensemble et offrir des occasions d'emploi qui sont plus intéressantes que si elles travaillaient de façon indépendante.

3.7 La sélection préliminaire

Si la société fait du recrutement à partir d'une organisation partenaire, p.ex. la police, les services militaires ou d'incendie, ces candidats ont déjà fait l'objet d'une vérification par ces organisations ce qui représente un avantage pour la société qui recrute.

L'Annexe 6.3 comprend une liste des « meilleures pratiques » de demande

ARTICLE	SUGGESTIONS « MEILLEURES PRATIQUES »
Raison sociale/logo	L'utilisation prédominante de la raison sociale et du logo de l'entreprise peuvent rapidement créer une « notoriété », surtout si l'entreprise jouit d'une bonne image corporative.
Titre du poste	Le titre du poste de conducteur d'autobus doit figurer en proéminence dans la partie supérieure de l'annonce.
Qualités requises/expérience	Il faut décrire clairement les exigences relatives aux permis et à l'expérience de sorte que seulement les candidats ayant les qualités requises soumettent leur curriculum vitae. Conformément aux droits de la personne, il faut éviter de mentionner certains points (voir l'Annexe 6.1).
<i>Normes professionnelles nationales</i>	Les 7 à 10 capacités et connaissances essentielles figurant dans les <i>Normes professionnelles nationales</i> devraient être intégrées à l'annonce. Les sociétés devraient avoir recours à la description des connaissances et des capacités essentielles lors de l'élaboration des formulaires de demande d'emploi (Annexe 7.3) et lors de la vérification des antécédents.
Contacts	Coordonnées : adresse postale, adresse électronique, et numéro de télécopieur.

ARTICLE

SUGGESTIONS « MEILLEURES PRATIQUES »

Site Web/soumission électronique

Si la société a un site Web ou si la demande peut être soumise électroniquement, il faut le préciser. De plus, si une description réaliste de l'emploi (DRE) figure sur le site Internet, il faut l'indiquer aux postulants dans l'annonce (visiter www.winnipegtransit.com). Outre la DRE, le site Web peut aussi décrire les étapes du processus de recrutement, de sélection, d'embauche et d'orientation ainsi que les délais prévus pour chaque étape. On peut également préciser le temps nécessaire pour parcourir l'ensemble du processus, à partir de la soumission d'une demande d'emploi jusqu'à l'embauche et l'orientation.

Date de clôture

L'annonce doit préciser la période d'inscription pour les demandes d'emploi.

Énoncé de mission/vision

Si la société dispose d'un énoncé de mission ou de vision, on recommande de l'inclure.

Réponse à la demande

L'annonce devrait indiquer si le postulant peut s'attendre à un accusé de réception de la part de la société et selon quel délai.

Employeur offrant l'égalité des chances

Certaines sociétés ont découvert que la mention « employeur qui souscrit à l'équité en matière d'emploi » augmente le nombre de candidatures provenant des quatre groupes cibles visés par l'équité en matière d'emploi (les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes ayant une déficience).



d'emploi.

4. Les réalités juridiques

4.1 Le droit commun

Les préoccupations d'ordre juridique à l'étape du recrutement découlent des règles de droit applicables aux préjudices ou au droit en matière de négligence. En bref, selon les lois canadiennes, il est défendu d'émettre des déclarations trompeuses qui pourraient inciter un candidat à poser sa candidature.⁸ Évidemment, tout matériel de recrutement doit être révisé pour s'assurer qu'il est tout à fait exact et ne comporte aucune observation

Vous devez vous assurer que le matériel de recrutement est tout à fait exact et ne comporte aucune observation fautive ou trompeuse de la réalité.

Le NAS et la citoyenneté

Tout employé, admissible à l'assurance-emploi au Canada, doit s'inscrire auprès de Développement des ressources humaines Canada et une fois inscrit, il obtiendra un numéro d'assurance sociale (NAS). Les postulants ne sont pas tenus de donner leur NAS à un employeur éventuel. Cependant, ils doivent le fournir dans les trois jours suivant leur embauche. Au-delà de son rôle d'inscrire les employés aux divers programmes gouvernementaux tels que l'assurance-emploi, le régime de pensions du Canada ou le Régime des rentes du Québec, le NAS sert également de contrôle des travailleurs étrangers. Au moment du recrutement, il est ainsi permis, sans être discriminatoire, de demander si le candidat a un numéro d'assurance sociale (NAS).

fautive ou trompeuse de la réalité.

4.2 Les droits de la personne

Précédemment nous avons abordé cette question en ce qui concerne les motifs de distinction illicite et le potentiel de discrimination « systémique » dans le cadre de certaines méthodes de recrutement. Du point de vue du recrutement, la meilleure approche pour éviter toute poursuite en vertu des codes provinciaux des droits de la personne (au Québec, la charte des droits de la personne) c'est d'établir les exigences professionnelles justifiées pour le poste et de s'en servir pour développer tout le matériel, la documentation et les présentations afférentes au poste. Dans le cas des conducteurs d'autobus, les *Normes professionnelles nationales* décrivent

⁸ Au cours de la dernière décennie, le nombre de recours aux règles de droits applicables aux préjudices en matière d'emploi était à la hausse, surtout dans le secteur privé. Dans certains cas, les règlements étaient fort élevés. Il est à noter cependant, que les employés, anciens et actuels, poursuivent en justice leur employeur sept fois plus souvent que les postulants.



en tout point les exigences du poste.

5. Le système de gestion de l'information sur les candidats

Pour assurer un traitement efficace des activités liées au recrutement, il est important de mettre en place un système de gestion de l'information. Idéalement, il s'agit d'une base de données informatisée permettant le tri en fonction de diverses variables dont la date et l'heure du dépôt de la demande d'emploi, le lieu géographique, les études, l'accréditation, etc. L'informatique permet non seulement un traitement efficace des données mais il facilite également la récupération et la transmission d'informations par courriel. Des logiciels de gestion de curriculum vitae sont disponibles sur le marché et il faut les utiliser si le processus engendre un très grand nombre de demandes/curriculum vitae. En outre, des demandes d'emploi disponibles en ligne devraient également être prises en compte; par la suite, elles peuvent facilement être triées et sauvegardées de façon électronique, ce qui rend tout le processus plus efficace et plus économique.

6. Quelques approches innovatrices

6.1 L'orientation communautaire

Un certain nombre de sociétés, surtout dans le secteur du transport des écoliers, ont appris que leurs meilleurs conducteurs et les plus fidèles sont recrutés en ayant une approche communautaire. L'objectif de cette approche est bien précisé, à savoir servir la communauté ainsi qu'assurer un transport sécuritaire et fiable aux enfants.

6.2 La publicité dans les médias spécialisés

Certains voyagistes et organisateurs d'excursions ont découvert une source abondante de nouveaux conducteurs en plaçant des annonces dans les médias axés sur les excursions et les voyages organisés. L'auditoire est composé de personnes qui s'intéressent aux voyages et par conséquent, plus ouvertes à entreprendre une carrière comme conducteur d'autobus nolisé ou d'excursion.



Un voyage en Floride – toutes dépenses payées ?

Dans un effort de recruter un plus grand bassin de candidats et de réduire le roulement, une société de voyages d'excursion et nolisés de la Côte ouest a annoncé dans les journaux, magazines et la section voyage de plusieurs journaux. Quoique plus coûteux que leur stratégie de candidats spontanés utilisée dans le passé, cette approche a tout de même donné de meilleurs résultats en termes de candidats éventuels. Bien qu'il s'agisse d'une innovation récente, la compagnie croit qu'elle obtient un meilleur « agencement » des exigences requises et des candidats retenus.

Bon nombre
d'associations et de
groupes affichent
les postes à combler
à l'intention de leurs
membres.

6.3 Les commissions d'intermédiaire

Certaines compagnies offrent une commission aux employés qui recrutent des candidats qui deviendront éventuellement des employés. Bien que cette approche ait fait ses preuves dans certains cas, elle comporte toutes les lacunes de la méthode des références et qui plus est, il faut déterminer le montant de la commission ainsi que les modalités du versement, etc.

6.4 Les organisations cibles

Dans le cadre de cette stratégie, la campagne de recrutement cible précisément certaines entreprises dont les employés correspondent au profil de candidats qui ont bien réussi dans le passé ou qui étaient plus aptes à satisfaire aux exigences quant aux connaissances et capacités décrites dans les *Normes professionnelles nationales*. Dans certains cas, le ciblage peut se faire conjointement, c'est à dire que les organisations ciblées collaborent aux efforts de recrutement ou de façon totalement indépendante de l'organisation visée.

6.5 Les communautés et les groupes ciblés

Qu'il s'agisse d'équité en matière d'emploi ou de réussites antérieures, certaines entreprises ont connu beaucoup de succès en ciblant certains groupes ou certaines communautés par le truchement des médias spécialisés.



Si vous savez conduire un camion, vous savez conduire un autobus - n'est-ce pas ?

Le secteur du camionnage constitue une source traditionnelle de conducteurs au sein de l'industrie du transport par autocar. La logique veut que les camionneurs qui possèdent les compétences voulues et l'expérience de l'utilisation de véhicules lourds peuvent bien conduire un autobus et ce, de façon sécuritaire. Malgré ces avantages évidents, et puisque le service à la clientèle revêt une importance capitale parmi les tâches du conducteur d'autobus, certaines compagnies se demandent si l'expérience au volant d'un camion représente la meilleure formation pour les candidats éventuels.

7. Commentaires

En raison des conditions économiques et du marché de travail qui prévalent depuis une décennie et vu la stabilité relative des taux horaires, les entreprises n'étaient pas obligées de déployer des efforts de recrutement de manière proactive. Bien souvent elles ont compté sur les méthodes économiques comme les candidatures spontanées et les références pour se constituer un bassin de candidats. Or, les temps changent non seulement en ce qui concerne les lois du marché, soit d'un marché axé sur la vente plutôt que sur l'achat, mais aussi en matière de la diversité de la main-d'œuvre et des droits de la personne qui nécessitent un ré-examen des stratégies de recrutement.

Si une entreprise désire atteindre l'objectif global du processus de recrutement, voire une main-d'œuvre compétente techniquement, engagée et vouée au service à la clientèle, elle doit forcément puiser ses candidats à même un riche bassin de postulants. Les méthodes et les sources traditionnelles de candidats ne lui donneront pas ce résultat. En outre, les compagnies doivent repenser leurs valeurs et leurs façons de faire pour ce qui en est des exigences et de la diversité requise pour les postes de conducteur d'autobus. Et finalement, comme dans tous les autres aspects du processus de recrutement, les valeurs jouent un rôle clé quant à la capacité d'une compagnie d'attirer les bons candidats.



Les valeurs importent-elles ?

Il suffit de mentionner le nom d'une société canadienne bien connue (La Baie, Canadien Pacifique, Postes Canada ou Air Canada) et chacun d'entre nous se fait une image fondée sur notre opinion de cette compagnie et des valeurs qu'elle préconise. Ce sont les valeurs qui guident les entreprises à devenir ce qu'elles sont et qui leur procurent un « image » auprès du public. Or, cette image peut aider ou nuire lors du processus de recrutement et voilà pourquoi les valeurs sont si importantes.

6

La sélection





1. L'objectif

La sélection est au « cœur » même du processus de recrutement. C'est lors de l'étape de la sélection que des renseignements pertinents sont recueillis sur les connaissances et les capacités des candidats en vue de déterminer leur potentiel à satisfaire aux exigences du poste de conducteur d'autobus, telles que décrites dans les *Normes professionnelles nationales*. Quelle que soit la méthode de collecte d'information retenue (par le biais de tests, d'entrevues ou de vérification d'antécédents), il est important de retenir que cette information doit aider à prédire plus efficacement si le candidat possède effectivement les connaissances et les capacités requises pour s'acquitter des tâches indiquées aux *Normes professionnelles nationales*. Il n'y a aucune garantie et comme vous le verrez aucune « solution miracle ». Cependant, si nous utilisons des méthodes de sélection ayant un niveau élevé de validité et de fiabilité, il est fort probable que les candidats retenus posséderont les connaissances et les capacités requises pour rencontrer les *Normes*. L'objectif du processus est donc le suivant :

En utilisant des méthodes valides et défendables juridiquement, recueillir des informations sur les candidats qui permettront la prévision la plus exacte possible, à savoir si le candidat possède les connaissances et les capacités requises pour s'acquitter des tâches décrites dans les *Normes professionnelles nationales*.

D'importants concepts figurent parmi cet objectif, le plus important étant la validité.



2. Le concept de validité

La validité est une mesure permettant d'établir si, de façon appropriée, pertinente et utile, la méthode de sélection :

- (a) prédit le comportement du candidat, tel le rendement, une fois celui-ci embauché. Ce genre de validité s'intitule la validité prédictive, à savoir des critères, tel le rendement, sont utilisés pour mesurer la méthode de sélection, ou
- (b) représente un aspect important des tâches, dont les connaissances géographiques, les lois régissant la sécurité routière ou la mécanique des moteurs. Celle-ci s'appelle la validité de contenu, ou
- (c) mesure un construit (une caractéristique humaine sous-jacente, telle que l'intégrité ou l'honnêteté) qui est considéré un aspect important du travail. Et celle-ci s'appelle la validité de construit.

Tableau 2
Validité

Validité prédictive	Une compagnie administre régulièrement une épreuve de capacité perceptive aux candidats puisque, historiquement, les résultats des candidats indiquent de façon utile et appropriée le bon rendement des candidats dont les services ont été retenus. ¹⁰
Validité du contenu	Une compagnie demande aux candidats de conduire un véhicule en empruntant un trajet précis et les évalue en fonction de normes pré-établies de performance.
Validité du construit	La compagnie a décidé que l'approche client est un « construit » primordial parmi les tâches du conducteur d'autobus et se procure un programme de vidéos pour évaluer les habiletés des candidats en matière de service à la clientèle. ¹¹

Bien qu'il n'existe pas de « solution miracle » pour embaucher les meilleurs candidats, le recours aux méthodes de sélection comportant un haut degré de validité et de fiabilité s'avère la meilleure solution.

¹⁰ Il est intéressant de noter qu'au cours des années 80, OC Transpo d'Ottawa utilisait un test de capacité perceptive dans le cadre d'une batterie d'épreuves pour la sélection de ses conducteurs. Dans une étude, menée par des psychologues industriels de l'université de Guelph en 1991, on a déterminé, grâce à une vérification à bord de l'autobus, que le test était prédictif de la performance au travail mais lorsqu'on avait recours aux évaluations des superviseurs, le test n'était pas prédictif de la performance.

¹¹ Lors de la même étude d'OC Transpo, on a aussi constaté que le test vidéo du grand Seattle métropolitain pour les conducteurs d'autobus indiquait clairement que les candidats ayant les plus hautes notes à l'épreuve recevaient, une fois embauchés, moins de plaintes de la part des passagers à bord de l'autobus.



Une autre considération liée à la validité s'intitule le coefficient de validité. Ce coefficient s'exprime par un chiffre soit positif soit négatif; - 1 signifie qu'il y a une corrélation négative parfaite de validité entre le test et l'habileté à prédire tandis que + 1 signifie qu'une corrélation positive parfaite existe. Les chiffres de corrélation qui sont égaux ou supérieurs à + ou - 0,35 sont représentatifs d'une validité satisfaisante. Il est important de déterminer le coefficient de validité lorsqu'on prend en compte une méthode de sélection.

Les psychologues industriels et organisationnels débattent de la question de la validité, surtout en matière de sélection, depuis près d'un siècle (voir note sur la *Boston Railway Company*). Pendant leur recherche, certains constats sont ressortis et s'avèrent pertinents lors du développement ou de la sélection des outils des « meilleures pratiques » qui serviront dans le cadre du processus de recrutement. À toutes fins utiles, voici les résultats les plus importants :

- Lorsqu'une analyse détaillée du poste n'a pas été effectuée et, par conséquent, il n'y a pas de consensus sur le contenu du poste, la méthode de la validité prédictive est préconisée.
- Par ailleurs, lorsqu'une analyse détaillée du poste existe (voire les *Normes professionnelles nationales*), des méthodes axées sur la validité du contenu sont normalement recommandées.
- Nonobstant les études de validation utilisant une ou plusieurs des approches susmentionnées, les tests doivent avoir une "validité apparente" élevée.¹²
- Une combinaison de méthodes (p. ex. vérification des antécédents, entrevues structurées et tests), par opposition au recours à une seule épreuve peut sensiblement améliorer les résultats.
- Comme stratégie générale, les approches de validité inférieure doivent précéder les approches de validité supérieure. Par conséquent, l'utilisation de formulaires de demande d'emploi, les curriculum vitae et la vérification des antécédents sont recommandés avant la convocation des entrevues, qui à leur tour, doivent venir avant les tests, en présumant que les épreuves ont été validées pour le poste de conducteur d'autobus.

À prime abord, une technique ou un test de sélection doit être « évidente » pour être considéré valable, utile et approprié aux yeux des gestionnaires, des dirigeants syndicaux, des employés et des postulants.

¹² « La validité apparente » se rapporte à la notion que le test ou la technique de sélection doit être « évidente » pour être considéré valable, approprié et utile pour les gestionnaires, les dirigeants syndicaux, les employés de la compagnie ainsi que les postulants.



L'établissement des exigences professionnelles justifiées et l'application de celles-ci de façon cohérente constitue la meilleure stratégie de se prémunir contre toute contestation juridique.

- Bien comprendre la méthode et savoir comment bien l'appliquer (qu'il s'agisse de la vérification des antécédents, les entrevues ou l'interprétation des résultats) est tout à fait crucial pour la validité du processus de sélection.

La Boston Railway Company

Une partie des travaux sur l'élaboration et la validation de tests comme outils de sélection s'est déroulée au début du siècle dernier avec les chauffeurs de trolley à la *Boston Railway Company*. À partir des dossiers de la compagnie, Hugo Munsterberg, un illustre psychologue industriel de l'époque, avait identifié le critère prédictif le plus important quant au succès du chauffeur, le nombre d'accidents. En utilisant ce qu'on appelle maintenant une approche de validité du contenu, M. Munsterberg a construit un laboratoire de "simulation" des exigences du poste de conducteur de trolley. Il s'agissait d'un appareil en bois avec une série de fenêtres où défilaient des scènes de rue. Le candidat devait réagir aux changements simulés dans la rue en utilisant une manette pour régler la vitesse du trolley pour éviter un accident. On évaluait la vitesse et l'exactitude avec lesquelles les candidats réagissaient pour éviter des accidents potentiels.

3. Le caractère défendable

Un postulant mécontent qui n'a pas obtenu un poste présentera sa cause en vertu des dispositions du droit commun ou poursuivra en vertu de la législation sur les droits de la personne, invoquant que ses droits ont été lésés.¹³

Si les employeurs fondent leur décision d'embauche uniquement sur les capacités du candidat à s'acquitter des tâches du poste (selon les exigences professionnelles justifiées figurant dans les Normes professionnelles nationales) et non sur des facteurs qui n'ont pas rapport aux exigences, aux qualités requises et au rendement du poste, le candidat insatisfait n'aura pas gain de cause.

En fonction du principe fondamental de la législation sur les droits de la personne, les employés sont embauchés et leurs services sont retenus en vertu du principe de mérite et non en raison de préjugés ou de stéréotypes non fondés. Au fait, selon les dispositions des actes législatifs sur les droits de la personne du pays, il ne s'agit pas de discrimination si l'on refuse

¹³ Fait à noter, les contestations de cette nature sont examinées sur une base individuelle et qu'une réclamation non consentie ne veut pas dire qu'une autre connaîtra le même sort.



l'emploi à une personne uniquement en fonction des exigences professionnelles justifiées et objectives. Une exigence professionnelle justifiée est une condition d'emploi mise en place dans le but de s'assurer que l'exécution des tâches du poste se fera de façon sécuritaire, fiable et efficace.

4. Les autres considérations

Au-delà de la validité et de la contestation juridique, il existe d'autres aspects dont il faut tenir compte au moment de l'élaboration et de l'analyse des méthodes de sélection.

4.1 Le coefficient de sélection

Il est important de surveiller le pourcentage de candidats qui franchissent les diverses étapes du processus de sélection et qui sont embauchés par la suite. Évidemment, un faible taux de candidats qui réussissent, en presumant qu'un programme efficace de recrutement est bel et bien en place, signifie que les méthodes sont trop sélectives; par contre, un taux trop élevé de candidats indique que les méthodes ne sont pas assez rigoureuses. Assurer le suivi des coefficients de sélection (et des ratios de l'ensemble du processus de recrutement) constitue une façon de vérifier si un processus comportant les « meilleures pratiques » est bel et bien en place.

4.2 La commercialisation

Les principaux clients du processus de sélection sont les candidats; il est donc important que les méthodes utilisées pour sélectionner et retenir les postulants soient « vendables » et « achetables » pour les personnes intéressées, soit les « clients ».

4.3 La gestion du processus de sélection

Les personnes responsables du processus doivent en assurer la bonne gestion. Or, une formation liée aux compétences requises pour gérer tout le processus (p. ex. techniques d'entrevue, administration de tests et interprétation des résultats) doit être mise au point et offerte aux personnes responsables.

4.4 Les coûts

Nonobstant le fait que l'embauche peut représenter parfois une « décision d'un million de dollars », il est important d'être sensibiliser aux coûts directs et indirects et aux autres frais afférents au processus.



4.5 Le moment opportun

Le processus doit être bien rodé et disponible au moment requis afin de faciliter l'embauche de candidats et ne pas nuire à celle-ci.

Ce que les candidats aiment et détestent du processus de sélection

Une considération importante lors de l'élaboration des procédures de sélection nous vient de la réaction des candidats au processus. Les chercheurs ont découvert que les candidats réagissent favorablement aux méthodes de sélection axées principalement sur le contenu du poste. De telles méthodes sont perçues comme étant justes et équitables puisqu'elles revêtent un niveau élevé de validité apparente et de rapport avec l'emploi. En revanche, les méthodes de sélection telles que les évaluations psychologiques et l'analyse de la calligraphie suscitent des réactions négatives de la part des candidats en raison du scepticisme quant au besoin de tels renseignements et la capacité de bien évaluer les résultats de ces tests.

5. Une comparaison des méthodes de sélection - la recherche et la réalité

L'Annexe 7.1 présente une comparaison des méthodes de sélection les plus courantes. Elle a été établie par Robert Levin et Joe Rosse¹⁴ et est tirée d'études publiées. En passant en revue les résultats de cette recherche, on peut facilement conclure que certaines méthodes sont plus efficaces que d'autres¹⁵. Outre la comparaison des méthodes de sélection, Levin et Rosse ont examiné l'appariement approprié des méthodes de sélection et les « attributs ». Les résultats de leur recherche figurent à l'Annexe 7.2. Celle-ci nous intéresse grandement en raison de l'existence des *Normes professionnelles nationales*. Comme nous l'avons déjà indiqué, les *Normes* décrivent toutes les tâches accomplies par le conducteur d'autobus ainsi que les connaissances et les capacités requises pour chacune de ces tâches. En consultant l'Annexe 7.2 nous remarquons que les tests constituent la méthode de sélection privilégiée pour déterminer les connaissances et les capacités. Au deuxième rang viennent la vérification d'antécédents et les entrevues pour juger des connaissances et les entrevues accompagnées d'échantillons de travail pour contrôler les capacités.

¹⁴ Pour une excellente discussion en profondeur de la recherche portant sur le recrutement et la sélection et des façons d'améliorer l'efficacité du processus, consultez le livre de Levin and Rosse *High Impact Hiring*. 1997. Jossey-Bass, San Francisco.

¹⁵ Un des critères, c'est la "fiabilité". Il s'agit de la capacité de la méthode de sélection de produire des résultats valides et constants dans le temps ou d'une séquence d'épreuves à l'autre. En d'autres mots, si la méthode donne de bons résultats ce mois-ci (année-ci), peut-on se fier à ce qu'elle soit valide le mois prochain (l'année prochaine)? Une fiabilité élevée signifie que l'on peut se fier à la méthode.

UNE COMPARAISON DES MÉTHODES DE SÉLECTION¹

Annexe 7.1

Méthode	Fiabilité	Validité	Praticabilité	Acceptabilité	Impact négatif
Antécédents					
Curriculum vitae	Modérée	Faible	Élevée	Élevée?	Faible-modérée
Références	Faible	Modérée	Modérée	Modérée	Faible-modérée
Demande	Modérée	Faible-modérée	Élevée	Modérée-élevée?	Modéré
Entrevues					
Non structurées					
Structurées	Faible	Faible-mod	Modérée	Élevée	Modérée-élevée
	Élevée	Élevée	Modérée	Modérée-Élevée?	Faible?
Tests					
Compétences					
Connaissances	Élevée	Élevée	Modérée	Faible-modérée?	Élevé
Personnalité	Élevée	Élevée	Modérée-Élevée	Élevée?	Faible
Intérêt	Modérée	Modérée	Modérée	Faible-modérée	Faible
Intégrité	Élevée	Faible	Modérée	Modérée?	Faible
Drogues	Élevée	Élevée	Modérée	Faible-modérée	Faible
Performance	Élevée	Modérée-élevée	Faible-modérée	Faible-modérée	Faible
	Élevée	Élevée	Modérée	Élevée	Faible
? = non concluant	recherche				

¹Les informations de la présente sont tirées principalement du livre *High Impact Hiring* de Robert Levin et Joseph Rosse, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

L'ADÉQUATION DES ATTRIBUTS ET DES MÉTHODES DE SÉLECTION¹

Annexe 7.2

Attribut	Information demande	Vérification antécédents	Entrevues	Tests	Échantillons de travail
Habilité		Secondaire	Secondaires	Privilégiés	Privilégiés
Expérience	Privilégiée	Privilégiée	Secondaires		
Connaissance	Secondaire	Secondaire	Secondaires	Privilégiés	
Formation	Privilégiée		Secondaires		
Capacités			Secondaires	Privilégiés	Secondaires
Personnalité		Secondaire	Secondaires	Privilégiés	Privilégiés

¹ Les informations de la présente sont tirées du livre *High Impact Hiring* de Robert Levin et Joseph Rosse, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.



Qu'en est-il du rôle du syndicat ?

Lorsque les conducteurs d'autobus sont représentés par un agent de négociation, il est important de faire participer le syndicat dans le processus de sélection puisque les candidats embauchés comme employés deviendront membres de facto du syndicat. Il va de soi que le recours à de méthodes valides et axées sur l'emploi encouragera le syndicat à appuyer le processus de sélection. Évidemment, le personnel responsable du processus doit jouir d'une crédibilité auprès du syndicat. Pour cette raison, bon nombre de sociétés demandent à des conducteurs actuels ou retraités de faire partie de l'équipe chargée de la sélection. La participation syndicale à l'élaboration du processus de sélection permettra au syndicat de se rallier au projet tout comme l'écoute et la communication avec les employés. Finalement, dans la plupart des entreprises, c'est le Service des ressources humaines qui est responsable de la gestion du processus de recrutement et des relations de travail et par conséquent, il peut être perçu comme « l'ennemi » par le syndicat. Il faut reconnaître que des rapports difficiles ne susciteront pas les parties à appuyer le processus sans obtenir au préalable, un engagement quant à l'élaboration conjointe du processus de recrutement ou à la prise en compte du point de vue syndical.

Deux autres recherches doivent être prises en compte avant de passer aux résultats de ces études et voir comment on peut mettre au point un processus de sélection axé sur les « meilleures pratiques ».

La première, menée par la American Management Association en 1996, révèle que près de 60 p. cent de ses membres n'ont administré aucun test psychologique ni aux postulants ni aux employés et lorsqu'il s'agissait uniquement des postulants, le pourcentage passe à près de 70 p. cent.¹⁶ La deuxième, effectuées en 1997, pour le compte des compagnies Fortune 100 ont découvert que presque 100 p. cent de toutes ces sociétés ont eu recours à l'entrevue comme outil de sélection mais que seulement 40 p. cent ont fait subir des tests aux candidats.^{17,18} Ayant cette recherche en tête, nous allons maintenant examiner trois méthodes de sélection - la vérification des antécédents, les tests et les entrevues, et décrire comment nous pouvons intégrer les « meilleures pratiques » dans chacune de ces méthodes pour assurer un choix efficace de candidats à l'embauche.

¹⁶ American Management Association, 1997, *AMA Survey of Workplace Monitoring and Testing*, New York, NY.

¹⁷ Tippens, N., Wunder, S. 1997. *Entry-level Management and Professional Selection: Best and Most Common Practices - Are They the Same?* Présentation d'un atelier de la *Society for Industrial and Organizational Psychologists* et signalé dans le *Employment Risk Management* by James Sharf et David Jones, chapitre 8 de *Managing Selection in Changing Organizations* Jerard Kehoe, éditeur. 2000. Jossey-Bass, San Francisco.

¹⁸ Données sur l'utilisation des tests au Royaume Uni, signalées dans *Competency-based Recruitment and Selection* par Robert Wood et Tim Payne, 1998. John Wiley and Son, Chichester, Royaume Uni, indiquent un taux plus élevé de sociétés britanniques ayant recours aux tests pour faire leur sélection de candidats. Les résultats du sondage démontrent que plus de 60 p. cent de ces compagnies utilisent un test quelconque.



Les centres d'évaluation

Lancés par AT&T aux États-Unis à la fin des années 70 comme façon d'identifier les gestionnaires et les cadres de haut niveau, les centres d'évaluation sont devenus une méthode de sélection de choix pour bon nombre d'entreprises. De façon générale, les candidats passent de deux à trois jours au centre pour subir des tests, et faire des simulations et des exercices dans le but d'évaluer leurs connaissances et leurs capacités. Tout au long des diverses étapes du processus, ils sont observés par des évaluateurs d'expérience qui sont soit des gestionnaires hiérarchiques soit des psychologues industriels. À la fin de l'exercice, les évaluateurs remettent une évaluation de chaque candidat. Bien qu'il soit assez coûteux de faire fonctionner ces centres, les compagnies qui les utilisent se disent satisfaites parce qu'elles peuvent voir le candidat « à l'œuvre » au fur et à mesure que ce dernier est assujéti aux divers exercices et simulations, leur donnant ainsi un aperçu du comportement du candidat aux fins de l'évaluation globale. Si les exercices et les simulations sont un miroir de situations réelles au travail, il y a alors un haut degré de validité du contenu. Or, les candidats réagissent assez favorablement au processus préconisé par les centres d'évaluation puisqu'il y a un rapport à l'emploi convoité.

6. La vérification des antécédents

Nous utilisons l'expression « vérification des antécédents » pour décrire les trois méthodes les plus utilisées pour recueillir des renseignements sur les candidats, les formulaires de demande d'emploi, les curriculum vitae et la vérification des références. Comme l'indique l'Annexe 7.1, la recherche nous a permis d'identifier divers niveaux de fiabilité, de validité, etc. pour chacune de ces méthodes. Cependant, à la lumière de leur utilisation répandue (surtout dans le cas des c.v. et des formulaires de demande d'emploi), il importe de savoir comment améliorer ces méthodes, en particulier, leur validité.

6.1 Les formulaires de demande d'emploi

La plupart des sociétés utilisent un formulaire générique de demande d'emploi qui, dans bien des cas, est conçu par le service du contentieux ou un cabinet d'avocats afin de s'assurer qu'il ne contrevient à aucune disposition des codes provinciaux des droits de la personne (au Québec, la charte des droits de la personne). Bien que cette approche soit justifiable du point de vue juridique, elle ne sait tirer avantage de tout le potentiel que



revêt un formulaire de demande d'emploi comme méthode de sélection. Avec l'avènement technologique du traitement des données, il est relativement facile de créer un formulaire de demande d'emploi comportant les « meilleures pratiques ». L'Annexe 7.3 décrit les informations obtenues grâce au formulaire et offre des suggestions quant aux façons d'améliorer l'approche générique.

Le formulaire de demande d'emploi peut représenter un bon outil de sélection en soi s'il est bien conçu. En raison des craintes associées aux poursuites en justice pour des motifs liés aux droits de la personne, il y a une tendance de réduire la quantité d'information recueillie par le biais de la demande d'emploi. En d'autres mots, s'il y a un doute quant à une question donnée, il est préférable de la « laisser tomber ». Cependant, en préconisant cette approche, vous laissez glisser entre vos mains une occasion valable et rentable de cueillir des renseignements pertinents à propos des connaissances et des capacités de candidats éventuels. Outre l'obtention d'un complément d'information valide dans le cadre du processus de sélection, le formulaire de demande d'emploi peut aussi donner aux candidats un message très fort quant aux exigences du poste et leur permettre de faire de « l'autosélection ». À cette fin, il serait approprié d'indiquer aux candidats que toute offre d'emploi est subordonnée à la satisfaction des exigences concernant l'examen médical, et le cas échéant, du dépistage des drogues et de la vérification du casier judiciaire. S'il s'agit de conditions préalables à l'embauche, il faut prévenir les candidats qu'ils doivent répondre à certains critères liés à leur dossier de conducteur, leur casier judiciaire ou à leur cote de crédit et que ceux-ci vont faire partie de la vérification effectuée dans le cadre du processus de sélection.

Le seul avertissement quant à l'ajout proposé au formulaire vient du fait que les candidats doivent savoir écrire en français et en anglais, un facteur qui peut jouer contre un candidat dont la langue seconde est l'une des deux langues officielles. Outre les renseignements fournis par le candidat sur le formulaire, on peut également leur demander de présenter des exemplaires de documentation pertinente, voire le permis de conduire, la preuve de cautionnement, la preuve de citoyenneté ou la capacité de travailler au Canada et autres certificats analogues.

Le formulaire de demande d'emploi constitue le premier « tri » dans tout le processus de sélection et puisqu'il s'agit d'une méthodologie très rentable

Les formulaires d'emploi peuvent être conçus pour recueillir des renseignements pertinents à propos des connaissances et des capacités de candidats éventuels.

ARTICLE	VALIDITÉ/CONSIDÉRATIONS LÉGALES	SUGGESTIONS 'MEILLEURES PRATIQUES'
Renseignements personnels	Des photographies ne peuvent être exigées, ni aucun document indiquant l'état matrimonial ou l'âge ou toute information reliée à un motif de distinction illicite.	Éviter de recueillir des informations qui peuvent être obtenues plus facilement après l'embauche. Obtenir l'information après l'offre conditionnelle d'emploi.
Études, formation, certificats, licences, permis	Les dates d'obtention de diplômes ne doivent pas figurer puisqu'elles pourraient servir pour établir l'âge.	En utilisant les <i>Normes professionnelles nationales</i> , identifier les exigences clés en matière de connaissances et de capacités et ensuite, demander au postulant d'identifier la formation, les études et les états de services s'y rapportant. On peut offrir un tableau au candidat pour lui permettre d'auto-évaluer ses connaissances et capacités.
Expérience professionnelle	L'information recueillie peut comprendre le nom de l'ancien employeur, la durée de l'emploi, la rémunération, le nom du superviseur et ses coordonnées et le motif du départ. Demander au candidat si vous pouvez communiquer avec les références pour étudier son dossier.	Approche analogue à l'article précédent sauf que le candidat doit indiquer ses réalisations ou les situations où ses connaissances et capacités ont servi dans son expérience de travail.
Renonciation concernant le droit de vérifier l'information, de communiquer avec les références, l'autorisation du candidat de travailler au Canada, la parenté travaillant pour la société et les conséquences de donner de faux renseignements.	Il n'y a aucune considération juridique importante en lien avec ces articles. La plupart des dispositions découlant des lois sur les droits de la personne au Canada ne protègent pas les personnes qui ont été reconnues coupables de conduite en état d'ébriété ou de négligence en vertu du Code criminel du Canada et qui n'ont pas fait l'objet d'une réhabilitation. Bien qu'en vertu de la législation des droits de la personne, une personne est protégée si elle a commis des infractions au code de la route ou à d'autres lois provinciales, un employeur peut, dans certaines circonstances, refuser la candidature d'une personne qui n'a pas un bon dossier comme conducteur; p. ex. un employeur pourrait refuser d'embaucher un conducteur d'autobus ayant accumulé un trop grand nombre de points d'inaptitude.	Questions portant sur la capacité de travailler, le cautionnement, les quarts de travail fracturés, les déplacements pour le travail, l'avis qu'un examen médical et antidopage font partie du processus d'embauche (non de sélection). Pour les postes où conduire est une tâche essentielle, une question portant sur le permis de conduire ou le type de véhicule que le candidat peut conduire serait acceptable.



et optimale, il doit servir pour dépister les candidats qui ne répondent pas aux exigences en matière de connaissances et capacités pour s'acquitter des tâches de conducteur d'autobus.

6.2 Les curriculum vitae

Avec l'avènement technologique du traitement de texte, presque tout le

Le trompe l'œil

Depuis des décennies, les chercheurs étudient le degré de supercherie qu'affichent les candidats dans le processus de sélection. Ils ont remarqué des distorsions assez courantes et parfois même très sérieuses sur les tests papier et crayon, les formulaires de demande d'emploi, les c.v. et les listes de compétences. Les déclarations trompeuses portent sur une exagération des états de service, des anomalies quant au motif du départ d'un emploi et sur une fausse attestation de compétences. En outre, selon les sondages menés par les professionnels du milieu de la sélection et du recrutement, on croit que les représentations inexactes sont à la hausse. Bien que la majorité de la recherche porte sur la déception au niveau des antécédents, les faits semblent indiquer que la « supercherie » s'étend aux tests et aux réponses données. Les candidats tentent de damer le pion aux instruments de sélection en répondant ce qu'ils pensent être le choix recherché par l'employeur plutôt que de donner des réponses honnêtes.

monde dispose d'un curriculum vitae. Malgré le fait qu'ils soient bien répandus, les curriculum vitae, comme outil de sélection, sont d'une utilité restreinte en raison de leur faible niveau de validité et des difficultés associées à leur traitement et au codage de l'information à des fins de comparaison. Plusieurs questions sont également soulevées quant à l'exactitude des renseignements donnés dans les curriculum vitae (voir note sur « Le trompe l'oeil»). Si les curriculum vitae sont retenus comme méthode de sélection, il faut les utiliser en lien avec les *Normes professionnelles nationales*. Comme le suggère le Tableau 3, il faut passer en revue les *Normes professionnelles nationales* et identifier les connaissances et les capacités essentielles. En utilisant une formule comme celle présentée au Tableau 3, on peut ainsi « marier » l'information figurant dans le curriculum vitae et les connaissances et les capacités clés. Pour faciliter tout le processus, on peut demander aux candidats de remplir la formule. On peut aussi concevoir des formulaires analogues, comme nous l'avons suggéré précédemment, pour juger des études et de l'expérience professionnelle du candidat et lui demander de les remplir.

Les curriculum vitae ont une faible validité et ne se prêtent pas aux comparaisons. La meilleure façon de juger d'un curriculum vitae c'est en fonction des *Normes professionnelles nationales*.

6.3 Les références



Tableau 3
Codage des curriculum vitae (échantillon)

ÉCHANTILLON DES CAPACITÉS ET DES CONNAISSANCES - NORMES PROFESSIONNELLES NATIONALES	INFORMATION PERTINENTE PROVENANT DES CURRICULUM VITAE
• Capacité de lire les cartes routières et les itinéraires	
• Connaissance de la Loi sur les véhicules à moteur	
• Capacité d'établir la sécurité du véhicule avant de prendre la route	
• Capacité d'identifier les bruits et les réactions inusités	
• Connaissance des causes d'accidents	
• Connaissances des techniques pour gérer le stress	
• Capacité d'identifier les passagers qui nécessitent de l'aide à l'embarquement	
• Connaissances des éléments de sécurité des passagers dans un véhicule en déplacement	
• Connaissance du comportement du véhicule selon les conditions climatiques	
• Connaissances des besoins des passagers	

Il ne s'agit que d'exemples. On recommande de passer en revue les Normes professionnelles nationales pour bien identifier les connaissances et les capacités exigées pour le postulant. Il faut se fonder sur ces connaissances et capacités pour étudier les curriculum vitae (Annexe 7.3) et rédiger les annonces (Annexe 6.3).



Les références constituent une excellente source d'information à propos des candidats. Cependant, comme l'indique l'Annexe 7.1, cette méthode comporte également des difficultés. Afin d'améliorer la validité et la fiabilité d'une vérification des références, il est important de bien saisir le but visé par la vérification. Il y a deux raisons pour effectuer un contrôle des références, notamment:

- (a) Pour confirmer l'information figurant sur le formulaire de demande d'emploi du candidat et sur les documents annexés (permis, etc.).
- (b) Pour obtenir un complément d'information à propos des connaissances et des capacités du candidat auprès d'une personne qui a effectivement travaillé avec lui.

En ce qui concerne le deuxième point, le contrôle des références est fait habituellement par téléphone et prend la forme d'une entrevue. Nonobstant les difficultés liées aux boîtes vocales pour prendre contact avec la personne indiquée, une entrevue bien structurée peut représenter une bonne source d'information. Dans une section ultérieure du présent *guide*, nous abordons les meilleures pratiques en matière d'entrevue. Ces lignes directrices sur la façon de mener une entrevue s'appliquent aussi pour le contrôle des références.

Il faut également prendre en considération d'autres questions liées aux références. Dans un monde où les litiges sont à la hausse, les personnes et les entreprises sont très réticentes à s'exposer au risque. Par conséquent, plusieurs ne sont pas prêtes à fournir des renseignements sur d'anciens employés sauf pour confirmer le poste occupé ainsi que les dates d'entrée en fonction et de départ. Par conséquent, si vous voulez utiliser les références, il est important de demander aux candidats de bien confirmer que celles-ci sont prêtes à se faire interviewer. Pourvu que l'entrevue porte sur des questions liées aux exigences professionnelles justifiées, à savoir les connaissances et les capacités figurant dans les *Normes professionnelles nationales*, il ne faut pas se préoccuper outre mesure d'une infraction aux Code provinciaux des droits de la personne (au Québec, la charte) ou d'une atteinte en vertu du droit commun ou du droit de la responsabilité civile.

Le deuxième enjeu en ce qui concerne les entrevues avec les personnes

La vérification des références prend la forme d'une entrevue et doit porter sur les exigences professionnelles justifiées.



référéncées a trait au choix du moment. Dans la plupart des sociétés, c'est coutume d'effectuer ces entrevues avec les références une fois toutes les étapes du processus de sélection franchies. Nonobstant cette pratique, comme méthode ayant une validité plus ou moins élevée, on pourrait faire valoir l'utilité de mener le contrôle des références avant d'entreprendre l'étape des entrevues avec les candidats ou l'étape des épreuves.

En ce qui concerne la raison première de la vérification des références, voire confirmer les renseignements donnés, l'avènement du courrier électronique a grandement simplifié la tâche puisque l'on peut facilement faire parvenir un formulaire à la personne comme pièce jointe à une note lui demandant de confirmer certaines informations quant aux antécédents du candidat.

L'étape de contrôle des antécédents figurant dans le processus de sélection peut être sensiblement amélioré par l'entremise des « meilleures pratiques ». Cette amélioration, surtout au niveau de la validité et de la fiabilité, sera attribuable à de meilleurs formulaires de demande d'emploi, à une meilleure gestion des curriculum vitae et à la consultation efficace des références.

Les épreuves constituent une méthode de sélection éprouvée mais on doit les utiliser à bon escient.

7. Les épreuves

La sélection du dite collective

Bon nombre de sociétés utilisent un processus « collectif » comme première étape de la sélection des conducteurs d'autobus. De façon générale, il s'agit d'inviter les personnes qui ont remis leur curriculum vitae ou une demande d'emploi et qui satisfont aux exigences minimales du poste à assister à une assemblée tenue habituellement dans un hôtel. Lors de cette réunion, qui peut durer quelques heures, on remet aux candidats de l'information décrivant la nature du travail ainsi qu'une description réaliste de l'emploi (rédigé par un conducteur en poste, qui décrit la situation réelle de l'emploi). En outre, les renseignements personnels de chaque candidat sont passés en revue pour s'assurer qu'il n'y a pas d'omission. Dans certains cas, des candidats subissent des épreuves (normalement des tests cognitifs). Et finalement, les candidats sont avisés des prochaines étapes du processus et du calendrier pour chacune d'elles.

Les tests sont perçus par certaines personnes comme la « solution idéale » pour tout processus de sélection. On s'imagine qu'un test ou une série de tests existent ou peuvent être mis au point donnant ainsi à l'employeur une méthodologie sans faille. Cette croyance peut être justifiée dans une certaine mesure. La recherche portant sur les tests ou plus précisément sur les instruments psychométriques a démontré clairement qu'il s'agit d'une



méthode généralement valide et fiable pour la sélection d'employés. De plus, les épreuves sont normalisées et systématiques, sont centrés sur certains aspects des connaissances et capacités du candidat identifiées comme étant primordiales dans l'exécution des tâches du poste; et les résultats sont comparés par rapport à une norme ou à un point repère. Cependant, pour atteindre tous ces objectifs, les tests doivent faire l'objet d'une utilisation appropriée.

7.1 Les types de tests

Afin de bien comprendre comment utiliser les tests de façon appropriée, il suffit de les diviser en deux grandes catégories :

- (a) Ceux qui évaluent ce qu'un candidat peut faire; et
- (b) Ceux qui évaluent ce qu'un candidat est susceptible de faire ou préfère faire.

Les tests d'aptitudes (cognitive, spatiale, motrice, perceptive, etc.) et de performance (échantillon de travail/travail en cours) se retrouvent dans la première catégorie tandis que les tests de personnalité (attitude consciencieuse, stabilité émotionnelle, personnalité agréable, etc.) et d'intérêt/intégrité figurent dans le deuxième groupe. Fait à noter, le deuxième groupe comporte plutôt des questionnaires que des tests puisqu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ils dressent un inventaire de la personnalité, des intérêts et de l'intégrité du candidat. Les tests d'aptitudes sont effectivement des épreuves puisqu'il y a une bonne ou mauvaise réponse à chaque question.

7.2 Les Normes et les Exigences

Cette compréhension de la nature des tests nous sera très utile lors de la prise en compte des *Normes professionnelles nationales*. Les *Normes* décrivent les diverses tâches qu'accomplissent les conducteurs d'autobus. Chacune des tâches exige des connaissances et des capacités. Posséder ces connaissances et ces capacités constituent les exigences professionnelles justifiées du poste, et par conséquent, nous devons vérifier si les candidats possèdent bel et bien ces dites connaissances et capacités par le biais de tests. En d'autres mots, il s'agit d'épreuves pour déterminer ce que savent les candidats et ce qu'ils sont en mesure d'accomplir, voire des tests du premier groupe.



Les tests de personnalité, d'intérêts et d'intégrité sont difficile à apparier aux exigences professionnelles justifiées car la fiabilité et la validité de ces tests sont douteuses.

7.3 Les tests d'aptitudes standardisés

Il existe une pléthore de tests d'aptitudes standardisés sur le marché. Le dilemme, lorsqu'on considère en utiliser un, consiste à déterminer si les résultats obtenus par le candidat lors de l'épreuve démontrent de façon prédictive s'il détient les connaissances ou les capacités requises en vertu des *Normes*. Par exemple, un employé qui obtient une bonne note sur un test d'aptitudes cognitives, tel que l'habileté de lire, aura-t-il la capacité voulue pour lire les cartes routières et les itinéraires (*Normes* 1.03.06) ? On pourrait présumer que c'est satisfaisant, mais on ne le saura pas vraiment à moins de valider les résultats du test de lecture comme étant un bon indicateur de la capacité de lire des cartes routières et des itinéraires.²⁰ Étant donné que ce genre de validation prend énormément de temps et est assez coûteux, on peut se demander s'il ne faut pas avoir recours aux tests standardisés ? Or, la réponse à cette question est affirmative mais avec un bémol. L'administration des tests standardisés est relativement simple et économique et les tests peuvent servir à confirmer les renseignements recueillis à l'étape de la vérification des antécédents, p. ex. des épreuves de lecture et de mathématiques peuvent confirmer les études et la formation indiquées par le candidat.

7.4 Les questionnaires sur la personnalité, les intérêts et l'intégrité standardisés

Les tests de personnalité, d'intérêts et d'intégrité présentent des considérations plus complexes. Premièrement, comme l'indique l'Annexe 7.1, la fiabilité et la validité de ces questionnaires sont douteuses. Deuxièmement, il est plus difficile d'apparier les aspects de ces tests aux *Normes*. Troisièmement, il s'agit d'une autovérification pour ces tests alors, les résultats sont mis en doute. Finalement, ces tests doivent être reconnus par les candidats, les gestionnaires et les syndicats en ce qui a trait à leur « validité apparente » et à leur nature équitable. La pertinence d'un questionnaire sur la personnalité ou sur les intérêts peut se vérifier au moment des entrevues, soit des références soit des candidats. L'utilisation de cette technique fera l'objet de discussion dans la section sur l'art d'interviewer.



La transparence et l'opacité

Une question liée à l'utilisation des tests sur la personnalité, les intérêts et l'intégrité porte sur leur transparence et leur opacité. Certains questionnaires comportent des questions étroitement liées à la nature du travail et sont, par conséquent, très « transparents ». Le dilemme avec ce genre d'inventaires est dû au fait que le candidat (surtout s'il est très habile à passer des tests) peut « déjouer » l'épreuve en répondant aux questions de façon « souhaitable socialement » et ainsi invalider les résultats. D'autres questionnaires existent où les questions ne sont pas liées à la nature du travail et par conséquent, très « opaques ». La difficulté avec ce type de questionnaires c'est que le candidat, n'y voyant pas le rapport entre les questions et le poste, ne prend pas le questionnaire au sérieux (voir note sur *Ce que les candidats aiment et détestent* / Sélection, après la section 4.5).

7.5 Les tests de performance par échantillon de travail ou en cours d'emploi

Grâce à ce genre de tests, les candidats doivent effectivement exécuter un échantillon des tâches du poste convoité. Puisqu'il effectue réellement le travail, p. ex. lire une carte routière ou un itinéraire, le test comporte évidemment une validité du contenu. La considération la plus importante quant à ces tests, c'est qu'ils soient fondés sur les exigences ou, dans le cas des conducteurs d'autobus, sur les *Normes professionnelles nationales*. Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente portant sur la vérification des antécédents, les *Normes* servent à l'identification des connaissances et des capacités essentielles. Un test est donc mis au point pour permettre aux candidats de démontrer qu'ils possèdent bien les connaissances et les capacités. Par exemple, si la capacité essentielle consiste à lire une carte routière ou un itinéraire, alors le test exigerait que les candidats lisent une carte routière ou un itinéraire et ils seraient évalués selon la rapidité et l'exactitude avec lesquelles ils effectuent la tâche. Par la suite, l'on compare les résultats des candidats aux normes établies pour un rendement acceptable.

Les tests de performance par échantillon de travail ou en cours d'emploi comportent les avantages suivants : un degré élevé d'acceptabilité et de validité apparente, et constituent un réel échantillon du travail accompli par le candidat par opposition à un signe de ce que le candidat est en mesure de réaliser, par le biais d'un test d'aptitudes. En outre, ce genre d'épreuve per-



met aux candidats d'avoir une description réaliste de l'emploi (DRE) et par conséquent, de mieux juger si l'emploi satisfait leurs intérêts.²²

Évidemment, ces tests comportent également certains inconvénients. De façon générale, ils sont coûteux à concevoir et dans bien des cas, ils nécessitent des équipements spéciaux (p. ex. un véhicule, si l'on veut faire un échantillonnage des capacités requises pour évaluer la sous-tâche 2.02.03 – capacité d'identifier les bruits et les réactions inusités).

7.6 Quelques perles

C'est en forgeant que l'on devient forgeron

Une connaissance de la nature d'un test permet d'éliminer les erreurs non voulues, attribuables à la nervosité ou l'anxiété du candidat. Dans le but d'améliorer la validité du test, il est préférable d'aviser les candidats au préalable qu'ils devront subir un test ou une série de tests dans le cadre du processus de sélection. En outre, les spécialistes du domaine recommandent de remettre aux candidats plusieurs échantillons de questions avant de subir l'épreuve. Fournir des questions avant l'examen est crucial surtout dans le cas des tests d'aptitudes. La recherche démontre que les résultats sont supérieurs et ce, de façon importante, si les candidats ont déjà subi un test semblable. Au fur et à mesure que les tests deviennent de plus en plus répandus, il appert que certains candidats ont développé une habileté à passer des examens et réussissent mieux que les individus ayant moins d'expérience avec les tests d'aptitudes et les questionnaires sur la personnalité, les intérêts et l'intégrité.

Les tests se veulent un complément des autres méthodes de sélection et ne devraient jamais être la seule méthode utilisée.

Il y a d'autres considérations à prendre en compte outre celles dont nous avons discuté jusqu'à maintenant :

(a) Il ne faut pas administrer des tests par frustration avec les autres méthodes de sélection. Les tests doivent faire partie intégrante de l'ensemble du processus recrutement et s'intégrer aux autres méthodes de sélection dont la vérification des antécédents et les entrevues.

(b) Il existe des milliers de tests sur le marché cependant très peu d'entre eux sont validés pour faire la sélection des conducteurs d'autobus, ainsi

²² Malgré les avantages que comportent les tests de performance par échantillon de travail, il est intéressant de noter que les chercheurs rapportent qu'ils ne sont pas couramment utilisés au Canada, aux États-Unis ou au Royaume Uni.



il faut faire preuve de précaution quant à leur utilisation dans le cadre du processus de sélection. Le *Mental Measurement Yearbook* fournit une évaluation de certaines épreuves; il serait tout indiqué de le consulter avant de prendre une décision quant au choix des tests. L'Annexe 7.4 comprend une courte liste de fournisseurs ainsi que certaines ressources recommandées. Nous avons identifié à l'Annexe 7.5 trois instruments de sélection conçus spécialement pour les conducteurs d'autobus aux États-Unis et disponibles sur le marché et qui reposent sur des études de validation. Le fait qu'ils soient inclus dans notre *guide* ne veut pas dire pour autant que nous appuyions l'un ou l'autre de ces outils de sélection.

(c) À cet égard, il ne faudrait pas se fier outre mesure sur les tests ou les

La vérité à propos des tests vidéo

Dernièrement, les chercheurs mettent en doute la validité de ce qu'on appelle les « mesures non axées sur la simulation des compétences interfonctionnelles » (i.e. travail en équipe, service à la clientèle, prise de décisions). Parmi ces mesures figurent les vidéos où l'on présente une situation et les candidats doivent indiquer leur réaction à partir d'une liste de réponses au choix multiple. Les psychologues industriels maintiennent que le rapport entre les réponses données par le truchement de tels instruments et la performance réelle du candidat n'a pas été établi et validé par la recherche même si des preuves légitimes et fondées sur la recherche empirique démontrent la validité prédictive de ces outils.

résultats de tests au moment de la sélection des candidats. Règle générale, les tests donnent un résultat numérique et par conséquent, il y aura une tendance à être influencé par ce chiffre puisqu'il est précis.

(d) L'établissement de normes de comparaison des résultats obtenus lors des tests est d'une importance capitale. Si les normes sont trop élevées, de



bons candidats ne franchiront pas les étapes du processus de sélection. De plus, la norme peut comporter des restrictions quant aux notes trop élevées ou trop faibles; par exemple, un très haut résultat sur un test d'aptitudes cognitives peut indiquer que le candidat pourrait potentiellement trouver les fonctions du poste ennuyantes et se retrouver insatisfait de l'emploi.

(e) Faites attention à ce que Levin et Rosse nomment les tests de « magie noire ».²⁴ Ces questionnaires sont conçus en fonction d'anecdotes, de fausses théories et même parfois dans certains cas, de la superstition. On y retrouve l'analyse de la calligraphie, la graphologie et les tests de polygraphe. La recherche confirme qu'ils ne sont pas de bons indicateurs du rendement au travail.

(f) Les administrateurs des tests doivent avoir une bonne formation afin de s'assurer que tous les candidats jouissent des mêmes conditions, que les tests sont sécuritaires et qu'ils n'influent aucunement sur les résultats.

8. L'art d'interviewer

Les entrevues représentent la méthode de sélection la plus courante. C'est

²⁴ Levin, R., Roose J. 1997. *High Impact Hiring*. Jossey-Bass, San Francisco, page 197.

Livres de référence

Tests: A Comprehensive Reference for Assessments in Psychology, Education and Business – 6e édition. Taddy Maddox editor. 2008, www.proedinc.com

Mental Measurements Yearbook

1984

Éditeurs/Fournisseurs de tests de choix

Pearson
1 866 335 8418
www.pearsonclinical.ca

Psychological Services, Inc.
www.psionline.com

Psychometric Canada
www.psychometrics.com

ITP Nelson
www.nelson.com

1. L'Association canadienne du transport urbain (ACTU)
Outils de recrutement des chauffeurs d'autobus STRADA
www.cutaactu.ca

2. *Ergometrics*
www.ergometrics.org

3. *American Public Transit Association*
www.apta.com



effectivement très rare qu'une entreprise fasse une offre d'emploi à un candidat sans l'avoir préalablement rencontré « face à face ». Toutefois, dans la prise en compte de l'entrevue comme méthode de sélection, il ne s'agit pas de savoir si l'entreprise désire interviewer mais plutôt comment « bien conduire » l'entrevue. Heureusement, il y a énormément de recherche pour soutenir ce domaine et parmi les résultats les plus probants figurent les suivants :

8.1 L'entrevue structurée

À la lumière de ces résultats, il est évident que les entrevues doivent être bien structurées en utilisant des questions normalisées. De plus,

Tableau 4

Les questions synonymes de troubles

Suite à la loi sur les droits de la personne et aux lignes directrices qu'ont adopté les maintes commissions sur les droits de la personne à travers le pays, certaines questions ne doivent pas figurer sur les formulaires de demande d'emploi ni être posées lors d'entrevues. Bon nombre de questions interdites selon la législation sont évidentes mais il n'en demeure pas moins que certaines peuvent vous causer des problèmes. Ci-dessus, vous trouverez lesdites questions et la référence quant à l'atteinte aux droits de la personne entre parenthèses :

- Nom de jeune fille ou changement de nom (état matrimonial)
- Adresse/résidence à l'extérieur du Canada (nationalité, origine ethnique, race)
- Année de graduation (âge)
- Emploi du conjoint (état matrimonial)
- Enfants/personnes à charge (situation de famille, orientation sexuelle)
- Preuve de citoyenneté (nationalité, race, origine ethnique)
- Fête du travail ou religieuse (religion)
- Exigences concernant l'adaptation au travail (déficience)
- Examen médical avant l'embauche (déficience)
- Pardons, condamnations, dossier judiciaire (dossier de contraventions)
- Expériences non reliées à l'emploi (bon nombre d'interdictions)



Les résultats les plus probants de cette recherche figurent au Tableau 5.

Tableau 5 Constats de recherche

<ul style="list-style-type: none">• Les entrevues dirigées présentent des résultats plus valides que les entrevues non structurées
<ul style="list-style-type: none">• L'utilisation de questions standardisées et le non recours aux questions non standardisées comme questions complémentaires donne de meilleurs résultats que de permettre des questions de rappel non standardisées à moins que l'intervieweur soit une personne très hautement qualifiée et expérimentée quant à l'utilisation des questions complémentaires.
<ul style="list-style-type: none">• Les entrevues dirigées conçues à partir d'une analyse globale du poste, comme les <i>Normes professionnelles nationales</i>, constituent le meilleur indicateur de la performance au travail.
<ul style="list-style-type: none">• D'après certaines études, on obtient des résultats plus valides à partir d'une entrevue structurée si l'intervieweur n'a pas consulté antérieurement les renseignements sur les antécédents du candidat avant l'entrevue. (Voir note sur Les biais et les cotes).
<ul style="list-style-type: none">• La prise de note durant l'entrevue améliore le niveau de rappel et rehausse la validité.
<ul style="list-style-type: none">• Les entrevues dirigées produisent des résultats plus valides lorsque l'intervieweur est « renseigné » sur le processus d'entrevue avant la tenue de celle-ci.
<ul style="list-style-type: none">• L'utilisation d'échelles de cotes bien définies comportant une description précise des réponses – excellente, moyenne, faible ou insatisfaisante - rehausse la validité.
<ul style="list-style-type: none">• Parallèlement, l'utilisation de cotes distinctes pour chaque aspect faisant l'objet d'une évaluation lors de l'entrevue, tels que la connaissance des tâches ou la capacité de communiquer, et la note globale obtenue grâce à l'addition de ces cotes représentent une méthode plus valable que de ne pas faire la ventilation des différentes notions et d'utiliser une cote unique ou une note globale pour l'aptitude au travail, par exemple.
<ul style="list-style-type: none">• La formation donnée aux intervieweurs rehausse la validité des résultats.
<ul style="list-style-type: none">• Les questions qui sont fondées soit sur une description du comportement soit sur une réponse contextuelle donnent de meilleurs résultats (voir note au Tableau 8 sur les Questions de description de comportement et la réponse contextuelle).
<ul style="list-style-type: none">• Les résultats ne sont pas supérieurs qu'il y ait un seul intervieweur ou une équipe d'intervieweurs. À noter que les recherches n'indiquent pas que l'utilisation de plusieurs intervieweurs est moins valide.
<ul style="list-style-type: none">• Les intervieweurs accordent une plus grande pondération à l'information dite « négative » qu'à l'information dite « positive » au moment de l'évaluation de la réponse du candidat.
<ul style="list-style-type: none">• À moins d'avoir une solide formation, les intervieweurs se feront une « idée biaisée » assez tôt dans l'entrevue et par la suite, réuniront et noteront inconsciemment les informations qui viennent appuyer leur préjugé (Voir note au Tableau 6 sur Les biais et les cotes).
<ul style="list-style-type: none">• Lorsqu'il y a plusieurs entrevues, les évaluations de plusieurs intervieweurs peuvent varier sensiblement surtout si une approche non structurée a été retenue.
<ul style="list-style-type: none">• À moins d'un contrôle minutieux, les méthodes d'entrevues structurées ont tendance à « dégénérer » en méthodes non structurées.



Tableau 6
Les biais et les cotes

Depuis des décennies, les chercheurs étudient les genres de préjugés qu'ont les individus et comment ces biais peuvent les influencer au moment de l'évaluation des candidats à l'entrevue. Voici certains des préjugés les plus répandus :

Les premières impressions	La tendance de l'intervieweur de se faire une opinion du candidat dès le début de l'entrevue et de conduire l'entrevue inconsciemment dans le sens de confirmer ces premières impressions – même si celles-ci sont erronées.
L'effet de contraste	Comparer les candidats l'un à l'autre dans le groupe de personnes à interviewer plutôt qu'à une norme générale. Si le groupe se compose de plusieurs candidats faibles, ceux qui seront retenus sont peut-être les plus forts parmi le groupe mais pas assez performants pour satisfaire aux normes globales.
L'effet de halo	Les caractéristiques du candidat n'ayant aucun lien avec les connaissances et les capacités requises pour s'acquitter des tâches du poste peuvent influencer l'intervieweur quant à son appréciation du candidat. C'est reconnu que les personnes attrayantes ou très performantes au niveau sportif ou artistique tirent avantage de cet effet de « halo » lors d'entrevues.
Semblable à moi	Il appert que les intervieweurs donnent de meilleures notes aux personnes qui leur ressemblent.
La tendance centrale	La tendance qu'affichent certains intervieweurs de coter les candidats très près les uns des autres.
Le biais négatif-positif	La tendance d'accorder une cotation soit très positive soit très négative aux candidats.
Le biais de l'attribution	Semblable à l'effet de halo, ce préjugé attribue certaines connaissances et capacités au candidat en raison de son expérience non reliée au poste convoité, p. ex. si le candidat est un bon joueur d'échecs, il doit penser logiquement.
Les stéréotypes	Il s'agit du préjugé classique en vertu duquel l'intervieweur attribue certaines caractéristiques aux candidats en fonction de leur race, leur origine ethnique, leur sexe, etc.



Tableau 7

Des questions, des questions et encore des questions

La qualité d'une entrevue repose sur la qualité des questions posées. Le but de l'entrevue est de recueillir des renseignements sur les connaissances et les capacités des candidats en lien avec les tâches d'un conducteur d'autobus. Il existe deux types de questions – celles dites ouvertes et celles dites fermées. Les questions dites fermées sont généralement celles qui exigent une réponse précise d'un seul mot ou d'une seule phrase et bien souvent, elles commencent par les interrogations suivantes : quand, où, qui, ou parfois, quoi. Une question dite ouverte demande au candidat d'expliquer quelque chose ou d'élaborer sur un point. Ce genre de questions suscite des réponses d'ordre plus général, comportant plus d'une phrase et commence généralement avec les interrogations suivantes : comment, pourquoi et quoi. Une entrevue efficace comporte les deux types de questions. Normalement, on commence avec une question ouverte et au fur et à mesure que le candidat fournit des renseignements, l'intervieweur pose ensuite des questions fermées pour élucider des points pertinents. Dans le cadre d'une entrevue non structurée ou semi-structurée, il est primordial que l'intervieweur soit bien qualifié et formé à poser des questions ouvertes et fermées.

Tableau 8

Les questions de description de comportement et de réponse contextuelle

Les questions liées à la description de comportement et à la réponse contextuelle ont fait leur preuve comme excellents moyens d'obtenir des renseignements de la part des candidats lors d'entrevues. Lors d'une description de comportement, on demande au candidat de décrire son comportement ou sa réaction face à une situation donnée dans le passé. Voici un exemple :

Décrire un épisode où vous deviez faire affaire avec une personne très émotive et en détresse. Comment avez-vous composé avec la situation ?

Une réponse contextuelle exige que le candidat envisage une situation et qu'il décrive sa réaction dans le contexte. Voici un exemple :

Imaginez que vous êtes le conducteur d'un autobus interurbain assurant la liaison entre Montréal et Ottawa. Vous êtes en route depuis une heure lorsque vous vous rendez compte que deux jeunes hommes ont apporté de la bière et boivent à bord de l'autobus. Ils commencent à déranger les autres passagers. Que faites-vous dans une situation pareille ?



Tableau 9

Le langage corporel

Des études démontrent que le langage corporel (la position du corps, la gestuelle), les expressions du visage ainsi que le ton de la voix ont une plus grande incidence sur notre interprétation de la communication que les mots qu'utilise la personne pour nous la transmettre. Il est primordial dans un contexte d'entrevue que l'on soit bien renseigné quant aux communications non verbales. Si un message non verbal porte à confusion ou semble contradictoire avec les déclarations du candidat, l'intervieweur doit y voir. La meilleure méthode de traduire la communication non verbale en communication verbale consiste à exprimer en mots ce que le candidat dégage au niveau corporel. L'intervieweur peut tout simplement dire au candidat ce qu'il aperçoit dans le langage corporel et les expressions faciales ou ce qu'il entend dans le cas des tons de la voix. Par conséquent, si le candidat exprime une incertitude de façon non verbale ou une appréhension, l'intervieweur (dans le cas d'une entrevue avec un candidat pour le poste de conducteur interurbain) pourrait dire ce qui suit :

« Je décèle dans votre voix et vos expressions faciales que vous avez certaines réserves à savoir si vous pouvez bien composer avec les exigences du poste et être absent pendant de longues périodes. Pouvez-vous élaborer sur ce point ? »

Tableau 10

La paraphrase et le résumé

Dans le but de rehausser la prise de notes et la collecte de données, les intervieweurs chevronnés trouvent que la paraphrase et le résumé améliorent la validité des entrevues. Grâce à une paraphrase, l'intervieweur prend ce que le candidat a dit et le reformule dans ses propres mots en utilisant généralement un style télégraphique. Cependant, dans le cas d'un résumé l'intervieweur rassemble dans une ou deux phrases l'essentiel de ce que le candidat a dit avant de passer à la prochaine question. Les deux techniques exigent que l'intervieweur ait une très bonne écoute et sache prendre des notes.



l'intervieweur doit pouvoir prendre des notes à chaque réponse donnée par le candidat afin d'être bien en mesure de se rappeler les attributs de chaque candidat. Si des questions complémentaires sont requises, l'intervieweur doit avoir reçu une formation quant à la façon de poser ces questions (Voir les notes aux Tableaux 7 et 10).

En raison de l'analyse détaillée des tâches effectuée dans le cadre de l'établissement des *Normes professionnelles nationales*, nous sommes en mesure d'élaborer des questions d'entrevue. Il faut toutefois prendre en compte les informations recueillies grâce à la vérification des antécédents ainsi que par les tests et les questionnaires que doivent remplir les candidats durant le processus de sélection. Par conséquent, les questions dirigées devraient porter sur les connaissances et les capacités essentielles qui sont difficiles à élucider par les autres moyens de sélection.

Les questions posées lors d'entrevues devraient porter sur les connaissances et les capacités difficiles à élucider par les autres moyens de sélection.

Outre le recours aux *Normes* comme fondement pour l'élaboration de questions normalisées et pour centrer davantage les questions sur les éléments d'information difficiles à repérer par le truchement d'autres méthodes de sélection, il est recommandé de structurer les questions d'entrevue de sorte que la description de comportement et la réponse contextuelle en fassent partie intégrante (voir le Tableau 8 sur : Les questions de description de comportement et de réponse contextuelle).

Finalement, la courtoisie habituelle est de mise, voire il faut se présenter et s'assurer que les candidats sont à l'aise et renseignés sur les points suivants :

- Le déroulement de l'entrevue
- La justification des questions
- La façon dont les questions seront posées
- La raison expliquant la prise de notes
- La façon dont ils doivent répondre (i.e. de façon franche et ouverte).

8.2 La détermination des connaissances et des capacités par le biais d'entrevues

La plupart des experts sont d'accord pour dire que les entrevues représen-



tent le moyen le plus valable pour déterminer les habiletés en communication verbale et interpersonnelle du postulant tandis que les autres méthodes de sélection peuvent servir à évaluer les connaissances et les capacités techniques. Par conséquent, lors de l'élaboration des questions qui seront posées en entrevue, il faut se centrer sur les connaissances et les capacités décrites dans les *Normes professionnelles nationales* en lien avec les habiletés de communication interpersonnelle. L'Annexe 7.6 donne des exemples de questions liées à la réponse contextuelle et à la description de comportement en fonction d'un échantillonnage des communications verbales visées par les connaissances et les capacités figurant dans les *Normes professionnelles nationales*. Ces exemples peuvent servir pour concevoir une panoplie de questions. Au fait, il faut également reconnaître qu'il y a une limite quant au nombre de questions reliées à la description de comportement et à la réponse contextuelle que l'on peut demander.²⁵

8.3 Les stratégies de prise de décision

Maintenant que nous avons passé en revue les trois méthodes recommandées pour la collecte d'information sur le candidat, nous devons nous assurer que nous avons un processus efficace pour prendre une décision à

L'agrément

Un programme de reconnaissance professionnelle peut représenter un moyen indirect et valide du processus de sélection. En exigeant que les candidats soient agréés avant de pouvoir postuler pour un emploi, les entreprises ne se voient pas obligé à mener leurs propres tests pour déterminer si les candidats possèdent les connaissances et les capacités pour s'acquitter des tâches du poste de conducteur d'autobus. Dans le but d'aider les sociétés Canadiennes, le **Conseil Canadien du transport de passagers** accorde l'agrément en se basant sur les *Normes Professionnelles Nationales*. Malgré l'établissement d'un tel programme, les compagnies seront toujours responsables du déroulement de leur propre processus de sélection, mais il devrait simplifier considérablement les exigences quant à la formation et aux tests requis en vue de l'embauche de conducteurs professionnels d'autobus.

²⁵ Si l'on établit que les questions liées à la description de comportement et à la réponse contextuelle prennent au moins cinq minutes chacune pour y répondre, on peut facilement comprendre qu'il ne faut pas en demander plus qu'une dizaine lors d'une entrevue.



savoir si le candidat possède les prérequis en matière de connaissances et de capacités pour combler le poste de conducteur d'autobus.

8.4 L'établissement des cotes

L'approche recommandée pour évaluer toute l'information recueillie à propos des connaissances et des capacités du candidat qui sont en lien avec le poste consiste à établir une cote pour chaque type de renseignement en utilisant une échelle de cotation, telle que non satisfaisant, médiocre, satisfaisant et très satisfaisant. On peut ainsi attribuer une valeur numérique à chaque cote, soit 0 pour non satisfaisant, 1 pour médiocre, 2 pour satisfaisant et 3 pour très satisfaisant. En vertu de ce système, on peut additionner les points pour obtenir une note globale pour chaque candidat et ces notes sont ensuite comparées à une cotation-repère afin de déterminer si le candidat satisfait ou dépasse l'étalon. Les candidats retenus sont pris en considération pour l'embauche et l'on communique avec les autres candidats pour leur annoncer qu'ils ne font plus partie du processus de sélection.

Une dernière considération dans la prise de décision porte sur la pondération à accorder à chaque aspect. Évidemment, certaines connaissances et capacités priment par rapport aux autres. Pour tenir compte de cette différence d'importance, l'on peut accorder une pondération à chaque évaluation de connaissances ou de capacités et la note globale équivalerait à la somme des cotes multipliées par la pondération pour chacun des aspects évalués.

9. Commentaires

La sélection est au cœur même du processus recrutement. Les méthodes retenues pour la collecte d'information sur les connaissances et les capacités du candidat détermineront, dans une grande mesure, la qualité de l'information obtenue et éventuellement, la qualité du candidat choisi. Il existe toute une gamme de méthodes de sélection. La recherche a démon-

CONNAISSANCE ET CAPACITÉ	DESCRIPTION DE COMPORTEMENT	RÉPONSE CONTEXTUELLE
9.02.04 - capacité d'écouter les demandes faites par les passagers.	D'après votre expérience de travail, identifiez un moment où vous deviez répondre aux demandes des clients. Décrivez comment vous avez réagi face à la situation.	qu'un passager se présente avec une question à propos de ² Décrivez comment vous répondriez au passager.
9.03.02 - connaissance des techniques efficaces de résolution de problèmes	D'après votre expérience personnelle ou professionnelle, décrivez une situation où vous deviez résoudre un problème semblable à'....Décrivez comment vous avez réglé le problème.	Imaginez la situation suivante ³ ... Décrivez les étapes à suivre pour faire face à la situation.
14.01.06 - capacité d'organiser une évacuation sécuritaire et ordonnée	Si vous avez déjà participé à une évacuation soit au travail soit à la maison, décrivez comment vous avez réagi.	Imaginez la situation d'évacuation ⁴ ... Expliquez comment vous réagissez face à cette situation.
	Imaginez que vous êtes conducteur d'autobus et	

¹ Ici vous pouvez ajouter des exemples comme « panne mécanique ou un passager malade ».

² Ici vous pouvez poser une question qui n'exige pas un simple oui ou non comme réponse et qui ressemblerait aux questions que vous posent les passagers.

³ Encore une fois, un exemple de problème auquel est confronté le conducteur d'autobus serait approprié.

⁴ Un exemple d'une situation typique serait proposé ici.



Tableau 11

Les étapes du processus de sélection

1. Passer en revue les *Normes professionnelles nationales* dans le but de déterminer les connaissances et les capacités essentielles et requises par l'entreprise.
2. Accorder une « pondération » à chaque connaissance et à chaque capacité en utilisant une échelle de 1 à 10.
3. Déterminer la meilleure méthodologie de sélection pour chacune des connaissances et des capacités identifiées.
4. Concevoir la méthodologie choisie, repérer ou créer les tests, concevoir les formulaires, les questions et assurer la formation.
5. Effectuer la sélection en utilisant les méthodologies retenues pour chacune des connaissances et des capacités et établir une cote, soit de 1 à 10.
6. Calculer l'évaluation finale en multipliant la « pondération » par la cote et en faisant l'addition totale pour obtenir une évaluation globale.

La problématique des notes

La valeur des cotes numériques pour chaque étape du processus de sélection ainsi que leur pondération relative permet d'établir une note globale pour chaque candidat tout en assurant un degré d'exactitude et d'objectivité au processus. En fait, bon nombre de gestionnaires trouvent cette approche un peu trop ennuyante. C'est malheureux parce que les chercheurs conviennent qu'un système bien pensé de cotes et de pondération est le gage de meilleurs résultats. Autrement dit, les responsables de la vérification des antécédents, les intervieweurs et les examinateurs doivent faire preuve de diligence pour évaluer les candidats à chaque étape du processus et les coter au fur et à mesure qu'évolue le processus afin d'atteindre un haut niveau de validité. C'est peut-être un peu ennuyant mais c'est ainsi.



tré que certaines méthodes sont plus efficaces que d'autres pour ce qui est de la validité, la fiabilité, le côté pratique, l'approbation et la réaction indésirable de la part des candidats, des gestionnaires et des syndicats. En étudiant cette recherche, nous pouvons identifier, parmi les méthodes disponibles, lesquelles représentent les « meilleures pratiques » pour chacune des trois composantes importantes du processus, voire **la vérification des antécédents, les tests et les entrevues**. En ayant recours à chacun de ces trois éléments ou à une combinaison de ceux-ci et en appliquant les meilleures pratiques dont nous avons discuté, nous pouvons créer une méthodologie efficace de sélection. Si celle-ci est utilisée dans le cadre du processus de recrutement, elle contribuera à notre objectif global, soit de disposer d'un effectif de conducteurs d'autobus techniquement compétents, centrés sur le service à la clientèle et dont le travail leur procure une satisfaction personnelle.

7

L'embauche





1. L'objectif

Par rapport à la planification, le recrutement et la sélection, le processus d'embauche d'un candidat est relativement simple. Nonobstant cette affirmation, il s'agit tout de même d'un processus très important puisqu'il comporte la signature d'un contrat liant les deux parties (le candidat et l'employeur). Non seulement faut-il reconnaître la nature contractuelle du processus d'embauche, mais il est également important de réaliser, qu'après le mariage, la relation entre les employés et leur employeur constitue l'une des plus importantes de leur vie. Par conséquent, comme on n'envisage pas un mariage sans considérer la cérémonie il faut aussi réfléchir à l'embauche dans la même optique. Ceci étant dit, l'objectif de l'embauche au sein du processus recrutement peut se résumer ainsi :

Établir formellement le lien juridique avec le candidat de manière à refléter les valeurs et les buts de l'entreprise et à définir clairement les conditions d'emploi, tout en respectant les dispositions relatives aux droits de la personne et en protégeant les besoins des autres intervenants de l'entreprise.

Dans le cadre de cet objectif se trouve un certain nombre de considérations importantes.

L'embauche établit officiellement un lien juridique entre le candidat et l'entreprise.



2. Les conditions d'emploi

Lorsque les employés sont représentés par un agent de négociation, il y a une convention collective et les conditions d'emploi sont ainsi stipulées dans la convention.²⁶ Lorsqu'il n'y a pas de convention collective, il revient à la société de fixer les conditions d'emploi. Normalement, ces conditions figurent dans les documents renfermant les politiques de la compagnie et sont décrites dans le guide de l'employé.²⁷

3. La lettre d'offre d'emploi ou le contrat

Lorsque les candidats sont embauchés comme employés, on devrait leur remettre une offre d'emploi écrite ou un contrat. Cette lettre n'est pas nécessairement très complexe. Voir le Tableau 12.

²⁶ Il est important de noter que les conditions ne sont pas uniquement celles stipulées dans le livret de la convention collective que publie la compagnie et le syndicat. Elles comprennent aussi tous les articles mentionnés dans ledit livret, y compris les documents portant sur les avantages sociaux, le régime de retraite, les soins de santé, les soins dentaires, les médicaments, etc.

²⁷ Comme stipulé dans l'Introduction du présent *guide*, il y a un lien entre le processus de recrutement et les autres systèmes de ressources humaines au sein de la compagnie et c'est à ce point que le lien devient évident (p. ex. rémunération, services ressources humaines, gestion de la performance).



Tableau 12

La lettre d'offre d'emploi ou le contrat

- Un mot de bienvenue et une lettre d'offre d'emploi pour le poste de conducteur d'autobus.
- Un énoncé des conditions précises d'emploi qui s'appliquent au candidat.
- Une référence aux modalités d'emploi décrites soit dans la convention collective soit dans le guide de l'employé.
- Si un examen médical est nécessaire, une déclaration stipulant que l'offre d'emploi est conditionnelle à ce que le candidat subisse l'examen médical auprès du médecin choisi par la société et que le candidat rencontre les exigences médicales.
- Si un dépistage des drogues est requis, il faut le signaler dans la lettre d'emploi.
- Le cas échéant, l'offre d'emploi est conditionnelle à ce que le candidat rencontre les exigences relatives au casier judiciaire.
- Lorsqu'elle est connue, la date d'entrée en fonction.
- La signature de la personne responsable de l'entreprise et la date de signature.
- La disposition permettant à l'employé de signer ladite lettre et de la retourner à l'entreprise, avec mention de la date.

La lettre d'emploi est un document contractuel pouvant faire l'objet de modifications seulement si les parties sont d'accord.²⁸ Par conséquent, il est préférable qu'elle soit simple et limpide. Il n'est pas nécessaire que l'employé la signe sur-le-champ; au fait, il est souhaitable que l'employé reparte avec la lettre et des exemplaires des conditions d'emploi, des livrets décrivant les avantages sociaux et de toute autre documentation pertinente afin d'en prendre connaissance et de les signer lorsqu'il sera à l'aise avec toutes les conditions d'emploi.

²⁸ Il est valable d'avoir un document séparé pour les conditions d'emploi car si des modifications se présentent, il n'est pas nécessaire de modifier toutes les lettres d'emploi mais seulement celle de l'employé concerné.



4. L'embauche et l'orientation

Au moment de l'embauche, il est recommandé de remettre aux employés une feuille décrivant les prochaines étapes du processus de recrutement. Comme nous l'aborderons dans la prochaine section sur l'orientation, développer l'engagement et la satisfaction de l'employé vont au-delà d'une sélection efficace en fonction de certaines connaissances et capacités requises. L'embauche constitue le début de l'orientation et la manière dont se déroule le processus peut grandement influencer l'attitude de nouveaux employés envers l'employeur ainsi que leur réussite éventuelle. L'entreprise a consacré énormément de temps et d'efforts au recrutement et à la sélection de nouveaux employés et par conséquent, les tenir au courant et leur offrir une « cérémonie » sont des aspects cruciaux à la réussite globale du processus de recrutement.

5. La vérification des antécédents et les tests après-embauche²⁹

En raison des dispositions de la législation sur les droits de la personne qui protègent les employés éventuels de toute discrimination fondée sur leur déficience et leur dossier d'infractions, les vérifications relatives au dossier médical ou à son casier judiciaire ne doivent se faire, le cas échéant, qu'une fois le candidat soit saisi de l'offre **conditionnelle** d'emploi. La logique de conduire ces deux examens, suite à l'offre **conditionnelle** d'emploi, tient à protéger la société de toute poursuite que pourrait tenter un candidat non retenu dans le processus de sélection en invoquant une discrimination fondée sur la déficience ou sur le dossier d'infractions. Par conséquent, si la société ne recueille aucun renseignement sur l'état de santé du candidat ni sur son casier judiciaire avant de lui faire une offre **conditionnelle** d'emploi, elle ne peut être accusée de discrimination.

Comme c'est le cas de tests ou d'examens que fait subir la société avant d'émettre l'offre **conditionnelle** d'emploi, voire à l'étape de sélection, il doit y avoir une exigence professionnelle justifiée pour le test ou l'examen proposé après l'offre **conditionnelle** d'emploi.

²⁹ Antérieurement à la partie Sélection - nous avons indiqué que le formulaire de demande d'emploi devrait comprendre une clause de renonciation et avertir le candidat que certains tests font partie intégrante du processus final d'embauche. Après l'étape de l'entrevue, on peut aussi renforcer ce point dans un document décrivant les prochaines étapes. Le fait de donner des préavis permet aux personnes qui ne désirent pas subir ce genre de tests de « s'autosélectionner » et de quitter le processus de sélection. La recherche démontre que de tels tests sont perçus par la majorité des candidats comme étant une « atteinte à la vie privée » mais si un préavis approprié leur est donné, leurs préoccupations quant à la vie privée diminuent de façon appréciable.



5.1 Les tests et examens médicaux

Les tests d'ordre médical destinés aux conducteurs d'autobus seront fondés sur les *Normes*. Par exemple, il est tout à fait correct de demander aux postulants pour un poste de conducteur d'autocar interurbain une fois l'offre conditionnelle d'emploi remise, d'effectuer un essai de résistance et de subir un examen des fonctions musculaires du dos en fonction de la capacité 21.02.05 des *Normes* – capacité de soulever le fret selon la directive de la société. Par conséquent, les *Normes* doivent faire l'objet d'un examen afin de déterminer les capacités pour lesquelles le candidat doit passer un examen médical ou un test pour savoir s'il est en mesure d'effectuer la tâche. Et c'est un professionnel chevronné de la santé au travail qui devrait mener cette revue des *Normes*.

Suite au contrôle médical, si l'on détermine que l'employé ne peut s'acquitter d'une tâche essentielle du poste en raison d'une condition médicale, il faut se demander si un aménagement raisonnable ne peut être envisagé. Selon les dispositions de la législation canadienne des droits de la personne, les candidats dont la condition médicale les empêche d'exécuter certaines tâches essentielles de l'emploi, ont droit à un aménagement raisonnable sans toute fois imposer une charge onéreuse sur l'employeur. Dans la notion de contraintes excessives sont pris en compte les coûts des aménagements nécessaires ainsi que les préoccupations connexes à la santé et à la sécurité. Par exemple, si l'on détermine qu'un candidat ne peut soulever des colis dépassant un certain poids, la société peut être contrainte à embaucher le conducteur et à l'affecter à des trajets ne nécessitant qu'aucun effort de soulèvement. Par ailleurs, on peut exiger que la société fasse l'acquisition et l'installation d'appareils de levage pour le poste en cause seulement si ces aménagements n'imposent pas une charge onéreuse à l'entreprise.

5.2 Le dépistage des drogues illicites et de l'alcool

Il y a toute une controverse entourant le dépistage des drogues illicites et de l'alcool au Canada puisque l'on n'a pas encore démontré que de tels tests indiquent de façon précise le degré d'incapacité d'un candidat et par conséquent, ils ne peuvent servir à juger de la capacité d'une personne à s'acquitter des tâches de l'emploi. Sous réserve de certaines exceptions reliées à la sécurité, à des postes critiques ou suivant des accidents importants ou des quasi-collisions, l'application générale du dépistage des drogues et de l'alcool comme condition d'emploi constitue une preuve



prima facie de discrimination. Cependant, le dépistage des drogues et de l'alcool est permis dans le cas où la sécurité revêtirait une importance capitale et qu'aucune autre méthode raisonnable n'existe pour déterminer la capacité ou l'incapacité de l'employé à effectuer les tâches du poste. Avant d'exiger un test de dépistage pour les drogues et l'alcool, l'employeur devra établir au préalable que le test s'avère nécessaire pour assurer l'exécution des tâches de l'emploi de façon sécuritaire, efficace et économique et que le test se rapporte effectivement à l'emploi. Les tests peuvent s'avérer inacceptables si l'employé occupant le poste est en contact régulier avec ses collègues de travail ou ses superviseurs lors de l'exécution de ses tâches, même si le contact n'est pas soutenu. L'employeur doit accommoder les employés qui reçoivent des résultats positifs sans que cela ne leur provoque des contraintes excessives.

Les examens médicaux et les tests de dépistage pour les drogues et l'alcool administrés dans le but de déterminer la capacité d'une personne à s'acquitter des tâches essentielles de l'emploi ne doivent se faire qu'après l'offre conditionnelle d'emploi,

Afin de protéger la confidentialité des résultats d'examen, le médecin examinateur devrait garder tout renseignement de nature médicale et aucune information ne devrait être versée au dossier personnel de l'employé.



Références

- Commissions, conseils et tribunaux des droits de la personne, de compétence fédérale, provinciale et territoriale
- Les lois sur les relations de travail et les normes d'emploi de compétence fédérale, provinciale et territoriale
- Conventions collectives
- Conseiller juridique

5.3 La vérification du casier judiciaire

On effectue des vérifications de casier judiciaire pour des raisons de gestion des risques et non pour des motifs de sélection. En vertu des dispositions provinciales sur les droits de la personne, il est interdit de faire de la discrimination fondée sur le dossier d'infractions d'un candidat.³⁰ Évidemment, le fait qu'un candidat ait été reconnu coupable de certains crimes dans le passé (p.ex. vol, conduite en état d'ébriété, agression, pédophilie) retiendra l'intérêt de la société et du surveillant immédiat de l'employé.

³⁰ En vertu de la législation sur les droits de la personne, les personnes sont protégées en ce qui concerne les crimes pour lesquels elles ont été pardonnées et les infractions aux lois provinciales, p. ex. le code la sécurité routière. Toutefois, les personnes ayant un casier judiciaire actif et qui n'ont pas fait l'objet d'une réhabilitation pour les crimes commis ne sont pas protégées contre toute discrimination selon les lois canadiennes sur les droits de la personne.



La vérification du casier judiciaire – Qui dois-je appeler?

La meilleure source d'information sur la façon de mener une vérification d'un dossier criminel c'est de s'informer auprès de son poste de police local. Normalement, la compagnie ou le candidat peut initier la vérification. Si le candidat en fait la demande, le service de police effectue une recherche pancanadienne et émet une lettre d'acquiescement ou un certificat de décharge que la personne peut remettre à l'employeur. Dans le cas d'une vérification initiée par la compagnie, il s'agit normalement d'un poste dit « critique », comme un conducteur d'autobus. Il faut le consentement du candidat avant que le service de police mène ce genre d'enquête. Il faut s'attendre aussi à ce que la police vous demande des frais pour ce service. En outre, dans les centres urbains, il faut compter plusieurs semaines de délai.

6. Commentaires

Les entreprises devraient adopter une politique de ne garder les renseignements personnels que pour la période de temps nécessaire aux fins du but visé par leur collecte ou selon les dispositions de la loi et de s'assurer que les renseignements ainsi recueillis ne servent à aucune autre fin que celle prévue au moment de la collecte des données personnelles.

Dernièrement, il est reconnu en vertu des lois canadiennes que toute personne a le droit à faire respecter sa vie privée en ce qui concerne les renseignements personnels. Ainsi, puisque le processus de recrutement implique, par sa nature, la collecte d'information à propos des candidats, il est fortement recommandé aux employeurs de faire signer par le candidat un formulaire de consentement quant à la collecte, l'utilisation et la divulgation des renseignements ainsi recueillis. C'est particulièrement important dans le cas de renseignements d'ordre médical obtenus après l'offre conditionnelle d'emploi.

8

L'accueil et l'orientation





Le processus de recrutement ne prend fin que lorsque :

- (a) l'administration des derniers tests est terminée,*
- (b) les offres d'emploi signées et contresignées reviennent à l'entreprise,*
- (c) que les employés se présentent pour leur première journée de travail.*

Tous les efforts et toutes « les meilleures pratiques » en matière de planification, de recrutement, de sélection et d'embauche seront en vain si les nouveaux employés ne sont pas bien orientés.

1. L'objectif

La recherche démontre qu'un programme d'orientation bien efficace peut avoir un impact positif à long terme sur l'engagement de l'employé et son rendement au travail.³¹ Lorsque le candidat devient un employé et commence à travailler, le processus de socialisation débute, c'est-à-dire la manière dont les employés s'adaptent à leur nouvel emploi, leur nouveau rôle ainsi qu'à la culture de l'entreprise. Un programme efficace d'orientation est conçu dans le but de bien socialiser les nouveaux employés. Voici l'objectif de l'orientation:

Par le truchement d'éducation, de sensibilisation et d'expériences dirigées par l'entreprise, s'assurer d'une socialisation positive de nouveaux employés quant aux normes, valeurs et comportements attendus afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et offrir une expérience de travail valorisante et enrichissante.

Un programme efficace d'orientation est conçu dans le but d'assurer une bonne « socialisation » du nouvel employé.

³¹ Pour passer en revue la pertinence des programmes d'orientation, l'engagement et la performance des employés, il faut lire « *The Effectiveness of an Organization-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires* » par Howard Klein et Natasha Weaver. *Personnel Psychology*. 2000. Vol. 53.



Bien que cet objectif puisse sembler quelque peu comme un « contrôle de l'esprit » ou une « endoctrination », il faut se rendre compte que tous les nouveaux employés passent par le processus de socialisation. Le défi pour l'entreprise consiste à déterminer comment influencer et diriger le processus de sorte que ses objectifs soient atteints et que les employés puissent profiter d'un emploi à long terme et en retirer une très grande satisfaction personnelle.

2. La clé de la réussite de l'orientation

Presque toutes les organisations disposent d'un programme d'orientation quelconque. Malheureusement, très peu d'entre elles les ont conçus de façon à atteindre l'objectif énoncé. Afin qu'une entreprise puisse disposer d'un programme très efficace comportant les « meilleures pratiques », il doit comprendre les « ingrédients » suivants :

2.1 L'échange d'information

Les nouveaux employés font face à une très grande « courbe d'apprentissage » lorsqu'ils commencent chez un nouvel employeur. La réalité veut qu'ils passent passablement de temps avec leur superviseur à revoir les informations liées aux tâches à accomplir pour qu'ils deviennent le plus productif possible. Malheureusement, cette approche axée sur le travail n'offre pas beaucoup d'occasion pour transmettre des informations nécessaires au processus de socialisation.

Ces renseignements très pertinents, dont :

- L'historique de l'entreprise
- La philosophie et les objectifs
- La structure et les rôles des services et des personnes clés
- Les normes de rendement et de comportement
- Les avantages et les régimes d'avantages sociaux
- Les règles, les règlements, les politiques et les procédures

sont souvent passés sous silence ou non fournis aux nouveaux employés. Disposer de ces données non liées spécifiquement à son poste constitue un élément vital qui permet à l'employé de donner de son meilleur. La façon de transmettre l'information aux employés lorsqu'ils commencent à travailler ainsi que la quantité d'information véhiculent un « message » à



propos de l'entreprise, sur sa façon de transiger, ses valeurs et ses attitudes face aux employés. L'Annexe 9.1 présente un pense-bête de l'information et des fournitures à remettre aux conducteurs d'autobus lors de la séance d'orientation.

Une visite du « côté sombre »

Les diverses étapes du processus de recrutement servent à déterminer si le candidat possède les connaissances et les capacités nécessaires pour s'acquitter de façon compétente des tâches de conducteur d'autobus telles que décrites dans les *Normes professionnelles nationales*. Vous pouvez vous retrouver avec des personnes ayant les connaissances et les capacités voulues mais qui, néanmoins, ne donnent pas un bon rendement. C'est comme si la personne avait un « côté sombre » qui n'a pas été décelé durant le processus de sélection et d'embauche. Bien souvent, ces individus n'ont pas un rendement au maximum de leur potentiel et dans certains cas, ils peuvent susciter des ennuis du côté moral et productivité au travail. La cause des problèmes réside peut-être chez la personne ou est attribuable à quelque chose qui s'est passé au travail et qui crée la difficulté. L'entreprise peut adopter diverses stratégies en fonction de la cause fondamentale; par exemple, si les problèmes sont de nature individuelle, il y a à ce moment-là un manque au niveau de la planification, du recrutement, de la sélection et de l'embauche. Si les difficultés sont de nature organisationnelle, l'entreprise doit s'évaluer et apporter les correctifs qui s'imposent, y compris à l'orientation.

2.2 La séance d'orientation

Parmi les spécialistes en ressources humaines, un consensus se dégage quant au rôle primordial que joue la première séance d'orientation en matière d'engagement et de fidélité de la part des employés puisqu'il s'agit de leurs premières impressions et des premières assises pour les activités à venir. Il faut tirer avantage du fait que le nouvel employé est maintenant sur les lieux du travail. Se servir de cette séance pour simplement passer en revue des informations que les employés peuvent lire par eux-mêmes n'est pas très productif (voir le Tableau 13 sur Les lectures préalables, les amorces et les équipes d'apprentissage). Les ressources pédagogiques destinées aux adultes contiennent une pléiade d'approches pour utiliser la découverte et les méthodologies expérientielles qui sont à la fois captivantes et très efficaces. En ayant recours à ces méthodes, votre entreprise s'assure de la transmission et de la rétention des renseignements tout en soulignant vos valeurs.

- Manuel de l'employé – Politiques, règles et règlements
- Code de conduite d'affaires
- Énoncé de la mission, des valeurs, des buts et des objectifs de la société
- Formulaire attestant qu'ils ont lu le Guide de l'employé et le Code de conduite d'affaires
- Formulaire de déclaration de tout conflit d'intérêt, réel ou potentiel
- Annuaire téléphonique
- Organigramme
- Convention collective
- Trousse d'information syndicale
- Document “*What's Next*”, activités prévues pour la période à venir
- Exigences concernant la période d'essai
- Noms du superviseur et « du compagnon » et des contacts essentiels
- Uniforme
- Fournitures
- Manuels de travail
- Information sur la santé et la sécurité
- Renseignements sur le Programme d'aide aux employés
- Livrets sur les avantages sociaux



Tableau 13

Lectures préalables, amorces, équipes d'apprentissage, taille des groupes...

Le recours aux techniques et aux approches faciles à réaliser peut rehausser grandement le processus d'orientation. Bien souvent, la séance d'orientation est dirigée par un instructeur/moniteur et la plupart des nouveaux employés se voient contraints d'y assister avant de commencer à travailler. Cette perception d'un « mal nécessaire » n'est pas vraiment nécessaire si les séances sont bien conçues et bien pensées. Voici quelques techniques efficaces qu'ont utilisées certaines entreprises :

Techniques d'amorce	Utilisée au tout début d'une séance, cette technique a pour but de détendre l'auditoire et de faciliter la prise de contact. Souvent accompagnée de rires et d'un humour léger, la technique établit le ton de la séance d'orientation.
Lectures préalables	Les candidats qui sont employés pour la première fois sont pleins de zèle, veulent apprendre et bien paraître le premier jour au travail. Pour cette raison, les lectures préalables peuvent rehausser considérablement l'expérience de l'orientation. Elles peuvent également déceler les candidats ayant un « côté sombre » parmi le groupe s'ils ne complètent pas les lectures avant le début de la séance d'orientation.
Équipes d'apprentissage	L'expérience d'orientation peut s'améliorer grandement en demandant aux participants de travailler ou d'apprendre en équipes. Les spécialistes en éducation savent depuis longtemps que les adultes préfèrent apprendre dans un environnement participatif où ils peuvent interagir avec les autres. Le recours aux équipes d'apprentissage tisse déjà des liens parmi les participants et établit des normes de travail positives et cohérentes, tous des ingrédients importants pour réussir comme conducteur d'autobus.
Taille du groupe	Les éducateurs sont d'accord pour dire que la taille de la « classe » d'orientation peut avoir un impact sur les participants. Règle générale, un groupe de 14 à 24 employés procure un environnement propice à une bonne expérience d'enseignement et d'apprentissage.
Exercices expérimentiels / découverte	C'est connu que l'on apprend mieux en faisant la tâche ou l'activité et par conséquent, si les participants ont l'occasion de découvrir par eux-même l'information et d'expérimenter lors des séances d'orientation celles-ci seront grandement productives et enrichissantes. Préconiser une approche pratique est beaucoup plus rentable du point de vue de rétention de la matière et offre une plus grande variété quant aux méthodes d'apprentissage.
Sujets	La séance d'orientation doit comprendre un « dialogue ». Les nouveaux employés font face à une très grande « courbe d'apprentissage » lorsqu'ils se joignent à une nouvelle entreprise. Dans un effort de maximiser leur investissement dans le processus d'orientation, l'employeur peut être tenté d'y inclure le plus d'information possible. Par contre, il faut prendre en compte ce que les nouveaux employés désirent connaître et concevoir les séances d'orientation pour répondre à leurs besoins d'information.



2.3 Les modules

Comme précisé auparavant, les nouvelles recrues ont une grande courbe d'apprentissage à franchir à leur arrivée dans l'entreprise. Cette courbe peut être plus prononcée pour les nouveaux employés venant d'une autre culture ou ayant des antécédents différents de l'ensemble. Ils ont besoin d'un temps de réflexion et d'adaptation pour assimiler ces nouvelles informations et idées. Bien qu'il soit attrayant d'offrir une séance unique d'orientation, il est préférable de la répartir sur les premières semaines au début de l'emploi.

Le ciel ou l'enfer ?

Une jeune femme meurt dans un accident et se retrouve aux portes du ciel. Lorsque St-Pierre, le gardien des portes du ciel, lui demande si elle désire rentrer au ciel, elle lui demande s'il y a une alternative. Il lui répond qu'elle peut aller en enfer si elle le désire pendant trois jours pour y voir comment ça se passe. Elle est d'accord et y passe les trois plus belles journées imaginables. Une fois les trois jours terminés, elle retourne voir St-Pierre et l'implore pour retourner en enfer. Il en convient et sur-le-champ, elle se retrouve en enfer mais dans des conditions intolérables. Après avoir décrit sa visite de trois jours à l'un de ses semblables en enfer, elle lui demande : « Mais que s'est-il passé ? » Il lui répond : « Eh bien, tu viens d'apprendre la différence entre une recrue et un employé ».

2.4 Les pairs et les mentors

L'utilisation du système de jumelage ou de mentors peut s'avérer très efficace pour rehausser le processus d'orientation. En vertu de ce système, des compagnons sont affectés aux nouveaux employés pour les aider à s'acclimater à leurs nouvelles tâches. Les pairs, qui auront été formés au préalable, sont choisis parmi les employés actuels et sont reconnus pour leur attitude positive au travail, leur respect des normes et leur engagement envers les buts de l'entreprise.³² Lorsque les employés sont représentés par un agent de négociation, le patronat et le syndicat peuvent parrainer le système de jumelage lui apportant ainsi une plus grande crédibilité et davantage d'appui.

³² Encore une fois, la recherche démontre que les pairs au sein d'un groupe de travail ont plus d'influence sur l'établissement des normes de comportement, des valeurs et des croyances de l'organisation que les programmes parrainés par la compagnie. Voilà pourquoi il est important de bien choisir les pairs qui participent au programme de jumelage. Une des retombées du programme consiste en la reconnaissance positive qui s'en dégage et qui rejaillit sur le compagnon.



2.5 Le guide de l'employé

Un guide de l'employé peut jouer un rôle incalculable dans le cadre du processus d'orientation. Le guide renferme une source d'information telle que susmentionnée et par conséquent, présente une façon utile de transmettre et de garder ces renseignements à la portée.³³ Comme nous l'avons mentionné dans la section sur l'embauche, le guide doit décrire les conditions générales d'emploi qui s'appliquent à tous les employés.

2.6 Les experts et les gros bonnets

Lors de l'orientation c'est le moment propice pour présenter aux nouveaux employés les personnes de l'entreprise qu'ils ne côtoieront pas régulièrement mais qu'ils doivent tout de même connaître. Parmi ces personnes figurent les spécialistes de la paye et des avantages sociaux, la personne responsable de la santé et sécurité au travail, les dirigeants syndicaux et les membres de la haute direction. Dans ce cas, la recherche a démontré que les interactions avec les cadres de l'entreprise peuvent influencer grandement l'engagement de l'employé à atteindre les buts et objectifs de l'entreprise, soit d'une façon positive ou négative. Ainsi, si les cadres désirent participer à l'orientation il faut les préparer à bien jouer leur rôle afin de faire bonne impression et de produire le meilleur impact possible.

2.7 L'évaluation

Le processus d'orientation doit faire l'objet d'une évaluation pour établir son efficacité. L'évaluation peut se faire de trois façons, soit :

- (a) une entrevue avec un échantillon d'employés qui ont franchi l'étape;
- (b) un sondage auprès de tous les nouveaux employés à un moment précis, une fois l'orientation terminée;
- (c) un groupe de discussion avec un échantillon représentatif de nouveaux employés.

3. Commentaires

³³ Les entreprises qui ont mis au point des guides d'employé l'ont fait pour des fins de gestion des risques et de la discipline; p. ex. si nous voulons discipliner les employés qui enfreignent les règlements il faut leur dire quels sont les règlements. Par ailleurs, les employés doivent signer un document indiquant qu'ils ont bien reçu le guide et qu'ils en ont pris connaissance. Cette déclaration signée est ensuite portée à leur dossier. Comme nous l'avons mentionné dans la section portant sur l'embauche, les gens sont réticents à signer des documents et les exiger à la faire sous la contrainte non seulement met en doute la valeur de la signature mais aussi peut susciter de mauvais sentiments (Voir la note sur Ce que les candidats aiment et détestent). Utiliser le guide de l'employé comme outil d'orientation peut aider à atténuer cette problématique.



Parfois décrite comme « l'étape oubliée », l'orientation joue un rôle vital au sein du processus de recrutement. À cette étape, les circonstances ont changé : il ne s'agit plus de savoir si nous allons choisir tel candidat, nous traitons avec des employés de l'entreprise (Voir note Le ciel ou l'enfer ?). Pour cette raison, on peut penser qu'il n'est pas nécessaire d'avoir recours aux « meilleures pratiques ». ³⁴ Quelles que soient les causes fondamentales, nous devons considérer l'étape d'orientation comme faisant partie intégrante du processus et comme les quatre autres parties du processus recrutement nous devons toujours utiliser les meilleures pratiques disponibles.

³⁴ Il est intéressant de noter que lorsque les employés participent à la séance d'orientation, c'est en général la première fois qu'ils sont rémunérés, voilà une autre bonne raison d'utiliser les « meilleures pratiques » !

9

Le cahier d'exercices





1. Introduction

Le but du présent manuel est de venir en aide aux recruteurs de sociétés de transport par autocar qui ont recours au manuel *AU VOLANT – Un guide* des meilleures pratiques et des outils pour la planification, le recrutement et l'orientation des conducteurs d'autobus. Composé d'une série d'exercices et de tâches, le manuel est conçu de façon à rehausser les compétences des gestionnaires qui participent au processus de planification, de recrutement et d'orientation des conducteurs d'autobus de sorte qu'ils soient aptes à utiliser les pratiques et les outils décrits dans le *guide*. Bien qu'il soit conçu pour une utilisation autodirigée, le présent document peut servir de manuel du participant dans le cadre d'un atelier de formation portant sur la planification, le recrutement et l'orientation.

En plus d'un exemplaire du *guide*, l'utilisateur du manuel devra également disposer d'un exemplaire des *Normes professionnelles nationales* de conducteurs d'autobus, disponibles auprès du **Conseil canadien du transport de passagers**.

Note: Pour un certain nombre d'exercices, on suggère un « partenaire en apprentissage » pour mettre à l'essai l'exercice. Dans ce cas, il s'agit d'un autre gestionnaire de la société si l'on utilise le manuel sans l'encadrement d'un atelier. Par contre, si l'on s'y réfère en atelier, le « partenaire en apprentissage » sera choisi parmi les autres participants en formation (voir prochaine section).

Pour utiliser ce cahier d'exercices, veuillez consulter le guide et les *Normes professionnelles nationales*.



2. Utiliser le cahier d'exercices dans le cadre d'un atelier

Si le cahier d'exercices est utilisé dans le cadre d'un atelier ou d'un séminaire au cours duquel l'animateur fera des présentations et une discussion en groupe s'en suivra, on recommande que les exercices soient faits en groupe. En ayant recours au processus d'équipes d'apprentissage, l'expérience de faire les exercices en groupe sera d'autant plus enrichissante pour les participants et devrait susciter non seulement des solutions plus innovatrices mais aussi d'excellents résultats.

Bien que chaque animateur de séance établisse les paramètres de l'atelier en fonction de son style et des résultats escomptés, le présent manuel est conçu pour un colloque d'une durée de trois jours.



1. La planification

Exercice n° 1 – L'estimation des besoins en main-d'œuvre

En utilisant une copie de l'Annexe 5.1 du présent manuel et de la feuille d'exercice 1 comme feuille de travail, estimez les besoins de recrutement à temps plein et à temps partiel au cours des 12 prochains mois dans votre entreprise. Pour établir vos estimations, il serait peut-être plus facile de reproduire la feuille de travail grâce au chiffrier *Excel*. Quelles sont les données dont vous devez disposer pour faire les calculs ? (p. ex. nouveaux itinéraires, fréquences modifiées, feuilles de présence et congés annuels). Quelle est l'importance de connaître les plans d'entreprise pour la période de planification prévue ?

Notes d'exercice: _____

Exercice n° 2 – Quand doit-on embaucher?

En utilisant une copie de l'Annexe 5.2 du présent manuel comme feuille de travail, déterminez quand les nouveaux employés identifiés à l'exercice no 1 doivent être embauchés pour chacune des catégories figurant à l'Annexe. Une fois la date d'embauche établie, faites marche arrière afin de déterminer à quel moment vous devez enclencher le processus de recrutement pour rencontrer la date fixée.

Notes d'exercice: _____



2. Le recrutement

Exercice n° 3 – La détermination d'une stratégie de recrutement

En utilisant l'Annexe 6.2, déterminez ce que vous croyez être la stratégie de recrutement la plus rentable pour votre entreprise. Pourquoi avez-vous choisi cette stratégie ? En présumant que cette stratégie fonctionne de sorte que le nombre approprié de candidats est retenu pour combler les postes identifiés dans les deux exercices précédents, à votre avis quel est « le coût de recrutement par recrue » pour votre entreprise ? Est-ce que ce montant semble trop bas ou trop élevé ?

Notes d'exercice: _____

Exercice n° 4 – L'élaboration d'une annonce ou d'un affichage de poste

En vous fondant sur les notes figurant dans le *guide*, les *Normes professionnelles nationales* et sur votre propre expérience, rédigez une annonce pour le poste de conducteur d'autobus de votre entreprise. Une fois le travail terminé, consultez votre « partenaire en apprentissage » pour passer l'annonce en revue et y apporter des améliorations, s'il y a lieu.

Notes d'exercice: _____



3. La sélection

Exercice n° 5 – Le choix d’une méthodologie de sélection

- 1) En utilisant l’Annexe 7.1 et 7.2, les notes du *guide* portant sur la sélection et les *Normes professionnelles nationales*, identifiez de 15 à 20 sous-tâches essentielles qu’utilisent votre entreprise pour déterminer les connaissances et les capacités d’un candidat.
- 2) Par la suite, identifiez la (les) meilleure(s) méthode(s) pour déterminer les connaissances et les capacités du candidat pour chacune des sous-tâche.

Sous-tâche	Méthodologie de sélection
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



Exercice n° 6 – Le formulaire de demande d’emploi

En ayant recours aux notes figurant à l’Annexe 7.3 du *guide* et les *Normes professionnelles nationales*, créez un formulaire de demande d’emploi pour le poste de conducteur d’autobus de votre entreprise. Une fois le formulaire mis au point, faites-en l’essai auprès de plusieurs personnes pour obtenir leur réaction.

Notes d’exercice: _____

Exercice n° 7 – Le formulaire de vérification des curriculum vitae

En utilisant les notes figurant dans le Tableau 3 du *guide* et les *Normes professionnelles nationales*, élaborez un formulaire complet pour la vérification de curriculum vitae pour le poste de conducteur d’autobus au sein de votre entreprise. Une fois le formulaire mis au point, faites-en l’essai avec plusieurs curriculum vitae afin de voir s’il est convenable. Demandez à d’autres de l’utiliser et de vous faire part de leurs réactions.

Notes d’exercice: _____



Exercice n° 8 – La vérification auprès des références

En utilisant l'information obtenue dans le cadre de l'exercice no 7 et les notes portant sur l'art d'interviewer dans le *guide*, élaborer un questionnaire d'interview dirigé des références afin de confirmer les renseignements cités sur le Tableau 3 sur le Codage des curriculum vitae.

Notes d'exercice: _____

Exercice n° 9 – L'élaboration d'un test d'échantillonnage du travail

Passez en revue les notes sur les tests d'échantillons de travail ou de travail en cours dans le *guide*. En vous fondant sur le bloc C – Le service à la clientèle dans les *Normes professionnelles nationales* comme référence, élaborer un « test » d'échantillon de travail ou de travail en cours pour l'une des capacités énumérées dans le bloc C (page 32).

Notes d'exercice: _____



Exercice n° 10 – L’élaboration de questions

En utilisant les notes du *guide* portant sur l’art d’interviewer, formulez :

1. Un certain nombre de questions d’entrevue ouvertes et fermées en fonction des sous-tâches figurant dans le bloc C.
2. Une ou deux questions liées à la « description de comportement » en fonction des articles figurant dans le bloc C.
3. Une ou deux questions liées à la « réponse contextuelle » en fonction des articles figurant dans le bloc C .

Notes d’exercice: _____

Exercice n° 11 – La cotation des questions

Reprenez les questions formulées dans le cadre de l’exercice no 10 et identifiez le genre de réponses qui seraient considérées Non satisfaisante, Satisfaisante et Très satisfaisante. Cotez chaque réponse sur une échelle de 1 à 10.

Notes d’exercice: _____



Exercice n° 12 – La mise en pratique du jeu de rôle

En travaillant avec un partenaire en apprentissage (ou s'il y a suffisamment de participants, un partenaire en apprentissage et un observateur), mettez en pratique le jeu de rôle en posant les questions formulées dans le cadre de l'exercice précédent. Une fois qu'une personne a répété son rôle comme intervieweur, changez de place jusqu'à ce que tout le monde ait eu la chance d'assumer le rôle d'intervieweur.

Notes d'exercice: _____

Exercice n° 13 – L'établissement des cotes

Prenez pour acquis que les sous-tâches et les connaissances et les capacités identifiées lors de l'exercice no 5 sont celles qui doivent faire l'objet de tests dans le cadre du processus de sélection. Prenez aussi pour acquis que nous allons utiliser la méthodologie de sélection retenue à l'exercice. Étudiez chacune des sous-tâches et accordez-lui une « pondération » de 1 ou de 0,5 où 1 représente la plus grande importance et 0,5 la moitié de celle-ci afin d'établir son importance relative.

Notes d'exercice: _____



4. L'embauche

Exercice n° 14 – La lettre d'offre d'emploi ou le contrat

En utilisant les notes figurant dans le *guide*, composez une lettre d'embauche à l'intention d'un candidat qui a été retenu pour travailler au sein de votre compagnie comme conducteur d'autobus. Une fois terminée, passez la lettre en revue avec votre « partenaire en apprentissage ».

Notes d'exercice: _____

Exercice n° 15 – L'examen médical

Passez en revue les *Normes professionnelles nationales* et identifiez toutes les sous-tâches et les capacités faisant partie des exigences professionnelles justifiées et qui doivent faire l'objet de tests dans le cadre de l'examen médical des candidats.

Notes d'exercice: _____



5. L'accueil et l'orientation

Exercice n° 16 – La conception d'un programme d'orientation

En ayant recours aux notes décrites dans le *guide*, concevez le programme d'orientation idéal à l'intention de nouveaux conducteurs d'autobus de votre entreprise. Discutez de votre programme avec votre partenaire en apprentissage.

Notes d'exercice: _____
