

Gestion des ressources humaines :

Recruter les bonnes personnes

Table des matières

Recruter les bonnes personnes	2
Étape 1 : Définir les compétences et les talents	3
Étape 2 : Attirer les bonnes personnes	5
Étape 3 : Choisir la meilleure personne	8
La sélection des candidats.....	8
Interviewer les candidats	9
Questions à poser au cours de l’entrevue	10
Les entrevues de suivi	12
Vérifier les références.....	13
Faire le choix final.....	14
Annexe I : Exemple de questions pour une entrevue basée sur le comportement	15
Annexe II : Exemple d’une letter d’offre	18
Remerciements	20

Recruter les bonnes personnes

Avoir les bonnes personnes dans son équipe et les garder au service de l'organisation est souvent un facteur de productivité et de réussite cruciale dans une organisation culturelle.

Réfléchissez à votre propre contribution au succès de l'organisation. Vos talents particuliers — que ce soit dans le domaine de la gestion ou dans celui des arts — jumelés à votre passion et à votre engagement pour les arts, ont sans doute contribué à amener l'organisation où elle est aujourd'hui. Pensez à la contribution des autres membres de votre équipe. Il est à parier que la plupart d'entre eux ont mis sur la table une bonne dose de talent, d'énergie et d'engagement.

Vous pouvez favoriser l'évolution de votre organisation, voire même l'accélérer, en attirant des personnes de haut niveau. Vous pouvez également éviter les écueils de mauvaises décisions qui pourraient vous faire perdre du temps et de l'argent, miner le moral des employés que vous voulez garder et vous exposer à des poursuites judiciaires. Dans les lignes directrices suivantes, vous trouverez les facteurs-clés qui vous permettront de prendre des décisions éclairées en matière de recrutement.

1. Définir vos exigences en matière de compétences et de talent
2. Attirer les bonnes personnes
3. Choisir la meilleure personne

Étape 1 : Définir les compétences et les talents

L'embauche, comme toutes les décisions importantes de gestion, exige une planification méticuleuse et une bonne connaissance des besoins. Cela signifie définir un « profil de compétences et de talents » chaque fois que vous devez combler un poste. Le profil vous permettra de mieux expliquer en quoi consiste le poste, servira de base pour rédiger les offres d'emploi et deviendra un outil qui vous permettra de choisir les meilleures personnes.

Un profil de compétence est un « portrait idéal » du type de personne recherchée pour faire partie de votre équipe. Ce n'est pas une description de tâches, mais cela peut servir à en établir une. Un profil de compétences est un outil qui peut vous aider à décider si vous devez embaucher quelqu'un ou faire appel à du personnel temporaire, à trouver les meilleurs moyens de recruter des candidats et à étudier leur candidature. Voici les éléments dont il faut tenir compte pour établir un profil de compétences d'une page.

- Ne déléguiez pas le travail à quelqu'un d'autre. C'est vous qui connaissez le mieux quels sont les objectifs de votre organisation et quels genres de personne vous aideront le mieux à les atteindre.
- Commencez d'abord par vous demander si vous avez vraiment besoin d'ouvrir ce poste, s'il existe des façons de jumeler des tâches ou des emplois pour être plus efficace et d'utiliser les ressources financières à d'autres fins.
- Pensez aux personnes qui réussissent bien dans ce rôle et à celles qui ont bien réussi par le passé. Si possible, parlez-leur de leur travail, demandez-leur ce qu'elles aiment et pourquoi. Trouvez quelles sont les compétences les plus utilisées. Demandez-leur ce qu'elles recherchent chez leur employeur et leurs collègues.
- Analysez quel type de personne s'intégrera le mieux dans le milieu de travail. Avez-vous besoin de quelqu'un qui travaille bien en équipe ou d'une personne qui travaille seule ? Avez-vous besoin de quelqu'un qui soit capable de travailler avec des personnes difficiles ?
- Pensez à vos propres lacunes et à celles de votre équipe. Pouvez-vous trouver quelqu'un qui pourrait compenser pour vos faiblesses ou combler ces lacunes ?

Suivez les étapes suivantes pour déterminer l'expertise, l'expérience et les qualités que vous recherchez, qu'il s'agisse d'employés permanents ou de ressources temporaires.

1. **Confirmer que le travail qui sera assigné au nouvel employé est nécessaire pour atteindre les objectifs de votre organisation.** Comment le fait d'avoir quelqu'un pour effectuer ce travail contribuera-t-il à accroître votre auditoire, à monter de meilleures productions, à obtenir plus de financement ou à commercialiser vos produits culturels ? Si votre réponse à cette question n'est pas claire, essayez de jumeler les tâches et les postes de façon plus efficace.

2. **Définir les responsabilités et les rôles principaux.** Établissez un bref aperçu du poste, c'est-à-dire un court paragraphe décrivant le rôle principal et les responsabilités les plus importantes. Soyez suffisamment clair et concis pour que les candidats comprennent bien ce que vous recherchez en quelques minutes.
3. **Définir les principales compétences et caractéristiques exigées.** Établissez une liste complète des compétences et des caractéristiques que vous recherchez, puis choisissez celles qui sont les plus importantes pour les besoins de l'organisation. Parmi les domaines suivants, inscrivez des compétences et des qualités pertinentes pour votre organisation et pour le poste.
 - **Habilités de base** – Traitement de texte, Internet et courriel, planification du travail, gestion de projet, etc.
 - **Compétences professionnelles spécifiques** – Campagne de financement, commercialisation, gestion de bénévoles, production, service à la clientèle, finances et comptabilité, gestion des personnes, etc.
 - **Compétences techniques** – Gestion de la production, création graphique, bases de données, administration, etc.
 - **Entregent et habiletés de communication** – Relations avec le public, représentation, écriture, entraînement du personnel, présentation, écoute, influence sur les autres, etc.
 - **Valeurs et caractéristiques personnelles** – Intérêts pour la culture, flexibilité, polyvalence, motivation (autre que l'argent), initiative, considération pour les autres, goût du travail d'équipe, loyauté, etc. Rappelez-vous que vous recherchez une personne dont les valeurs et les perspectives doivent correspondre avec celles de l'équipe existante.
4. **Déterminez l'expérience et les réalisations passées préférées ou exigées.** Quelle expérience devrait avoir une personne pour que l'on retienne sa candidature ? Selon vos exigences ou vos attentes, vous pourriez choisir entre ce que vous aimez et ce dont vous avez réellement besoin. Si vous désirez que le candidat « saute dans un train en marche » sans que vous ayez à le former, précisez quelle expérience et quelles réalisations sont essentielles.
5. **Définir le niveau d'instruction et de formation requis.** Incluez les études et la formation personnelle, la formation technique, etc. Comme pour l'expérience, vous pourriez choisir entre ce qui est préféré et ce qui est exigé.
6. **Réviser et finaliser le profil de compétences.** Réviser votre profil afin de vous assurer que vous avez bien intégré toutes les compétences, les expériences et les qualités essentielles que vous recherchez chez les candidats. Résumez les points les plus importants sur un profil de compétences d'une seule page.

Étape 2 : Attirer les bonnes personnes

Dans le secteur culturel, la concurrence est très forte pour attirer les travailleurs compétents et dévoués. Vous voulez non seulement que votre organisation soit un lieu de travail extraordinaire, mais vous voulez le faire savoir. Examinez vos pratiques en matière de maintien de l'effectif, de motivation, d'engagement, de responsabilisation, de récompense, de reconnaissance, de flexibilité quant à l'équilibre de la vie au travail, et des possibilités d'apprentissage et de croissance. Ces domaines-clés peuvent faire de vous un employeur de choix dans le milieu culturel. Vous voulez que vos employés se fassent vos porte-parole et disent que votre organisation est l'une des meilleures du secteur culturel et qu'il est très satisfaisant d'y travailler.

Il est évident que toutes les organisations culturelles veulent attirer les meilleures personnes possibles. Mais trouver les meilleurs candidats peut prendre beaucoup de temps et d'argent. L'une des principales difficultés est de savoir où chercher. Que vous vouliez embaucher un employé à temps plein ou à temps partiel, il y a plusieurs sources de candidats éventuels. L'endroit où vous cherchez détermine la qualité et la quantité de candidats que vous pourrez attirer. Voici des endroits où chercher et des moyens de bien faire connaître vos exigences.

Suivez les étapes suivantes pour trouver des candidats qui correspondent à vos exigences :

1. **Confirmer de quelle façon le poste sera comblé.** Embaucherez-vous un employé à temps plein ou à temps partiel ? Avez-vous besoin d'un employé temporaire ? S'agit-il d'un emploi temporaire ou saisonnier ? Avez-vous pensé à offrir un stage à un étudiant ou à trouver un bénévole pour répondre aux besoins ?

2. **Choisir au moins trois des ressources suivantes pour vous aider à trouver des candidats.** Vous serez plus efficace dans votre recherche si vous utilisez un mélange de deux ou trois méthodes de recrutement.

- **Votre réseau personnel et professionnel**

Si, par exemple, vous voulez embaucher un directeur du développement, vous demanderez des suggestions à vos relations dans le secteur culturel et dans les autres secteurs sans but lucratif.

Si vous avez un bon réseau, vous pouvez peut-être vous en servir pour recruter dans presque tous les domaines de compétences dont vous avez besoin. Plus vous faites connaître vos offres d'emploi, plus vous avez de chance d'attirer un bassin de candidats de haut niveau parmi lequel vous pourrez choisir.

- **Les associations professionnelles et les organisations de services culturels.**
Vous devrez sans aucun doute annoncer sur le tableau d'affichage des sites Web des organisations culturelles appropriées et des organisations sans but lucratif. Par contre, pour les emplois d'exécution, les candidats ne sont peut-être pas des habitués de l'Internet ou n'ont pas nécessairement accès à un ordinateur, vous pourriez alors décider d'annoncer dans des publications consacrées aux arts ou autres.

- **Les collègues, les universités et les écoles techniques**
Tous les établissements d'enseignement ont des services de placement pour aider leurs diplômés à trouver des emplois.

- **Les agences de placement**
Utilisez une agence de placement peut vous faire économiser beaucoup de temps si l'agence est spécialisée dans les organisations sans but lucratif. Mais les organisations culturelles utilisent très peu ce moyen parce qu'il comporte des frais (en général assez élevés).

Certaines agences peuvent pourvoir différents types de postes et d'autres se spécialisent dans un domaine précis. Quelques-unes n'offrent que des travailleurs à temps partiel, tandis que d'autres recrutent du personnel à temps plein et à temps partiel. Vous pouvez utiliser les agences pour recruter à peu près n'importe quel type d'employés, mais assurez-vous d'abord d'avoir bien compris leurs politiques et leurs frais. Si vous avez les moyens de le faire, faites affaire avec une agence qui a la réputation de proposer des candidats de haut calibre, et qui est connue dans le milieu culturel.

- **Les agences publiques de placement (gérées par le gouvernement)**
Les tableaux d'affichage du gouvernement peuvent être une bonne source de recrutement pour les postes d'administration, de bureau, de production et pour les postes saisonniers.

- **Le recrutement en ligne**
L'Internet est en train de devenir l'un des moyens les plus utilisés pour jumeler les employeurs et les candidats. Comme nous l'avons souligné plus haut, le recrutement en ligne est plus efficace quand vous recherchez des professionnels qui ont déjà une certaine expérience de l'Internet. C'est une approche qui peut vous faire économiser beaucoup de temps et d'argent. Il faut toutefois trouver la ressource en ligne — en général un tableau d'affichage consacré aux organisations sans but lucratif — qui rejoindra le mieux les candidats idéals.

- **La publicité dans les médias**

La méthode classique et encore la façon la plus populaire de recruter est la publication d'annonces dans les journaux locaux, régionaux ou nationaux. Vous pouvez utiliser les médias pour recruter n'importe quel type d'employés.

3. Préparer l'offre d'emploi en fonction des critères suivants :

- Adaptez l'offre d'emploi à la méthode de recrutement choisie. Vous devrez peut-être en rédiger plus d'une selon les diverses méthodes de recrutement.
- Décrivez clairement le rôle et les responsabilités principales reliés au poste. Peignez un portrait juste de l'emploi et de votre organisation. Créez des attentes réalistes.
- Décrivez clairement les compétences et les caractéristiques essentielles que vous recherchez chez un candidat. Ne dites pas qu'une compétence est essentielle si elle ne l'est pas.
- Incluez les études et la formation requises.
- Incluez l'expérience requise dans d'autres emplois, selon les besoins.
- Donnez une représentation attrayante et précise de votre organisation. Pensez au type de description qui pourrait susciter de l'intérêt pour votre organisation et pour l'offre d'emploi. Dites comment votre organisation est unique.
- Assurez-vous de ne pas faire de références reliées au sexe, à l'âge ou à tout autre facteur discriminatoire.

Étape 3 : Choisir la meilleure personne

La dernière étape et la plus difficile du processus est de choisir la bonne personne parmi les candidats que l'on a réussis à attirer. Les lignes directrices suivantes vous aideront à sélectionner les candidats, à les interviewer, à vérifier leurs références et à prendre une décision finale.

La sélection des candidats

1. **Faites participer vos employés au processus d'embauche.** Vous avez trois possibilités de faire participer vos employés au processus d'embauche. Ils peuvent recommander d'excellents candidats à votre organisation. Ils peuvent vous aider à examiner les curriculum vitæ et les qualifications des candidats potentiels. Ils peuvent vous aider à faire passer des entrevues afin de déterminer quels sont les candidats qui seraient les mieux adaptés à votre équipe actuelle. Les organisations qui refusent de se servir de leurs employés pour évaluer les candidats potentiels sous-utilisent l'un de leurs atouts les plus importants. Les personnes qui participent au processus de sélection sont portées à aider le nouvel employé à réussir. Quoi de mieux pour vous et votre nouvel employé ?

2. **Évaluez les candidats par rapport à votre profil de compétences.** Révissez le profil de compétences que vous avez établi au début du processus d'embauche, puis comparez les curriculum vitæ et les offres de services des meilleurs candidats.

Déterminez quelles sont les candidatures que vous désirez conserver. Gardez les candidats dont les demandes et les curriculum vitæ comportent les éléments suivants :

- Le candidat semble avoir les compétences, l'expérience, les études et la formation qui correspondent à votre profil de compétences.
- Le candidat semble avoir bien réussi dans les emplois qu'il a déjà occupés.
- Les dates d'emploi suggèrent de la stabilité et un certain engagement par rapport au secteur culturel ou au type de travail choisi.

3. **Sélectionner les candidats au téléphone pour déterminer quels seront vos premiers choix.** Les entrevues par téléphone peuvent vous faire sauver beaucoup de temps et vous aider à mieux connaître les antécédents et les réalisations de vos meilleurs candidats. Éliminez les candidats que vous ne pouvez pas rejoindre, ceux qui ne retournent pas vos appels et ceux avec qui vous n'avez aucune affinité.

CONSEILS POUR SÉLECTIONNER DES CANDIDATS AU TÉLÉPHONE

- Téléphoner quand vous savez que vous ne serez pas dérangé.
- Commencer la conversation en demandant au candidat comment il a entendu parler de l'offre d'emploi ou comment il connaît la personne qui l'a référé.
- Expliquer quelles sont les exigences de base de l'emploi et demander au candidat comment elles correspondent à ses antécédents et à ses aspirations.
- Demander au candidat quels sont ses intérêts pour les activités culturelles et pourquoi il a choisi de travailler dans le secteur culturel ou qu'il y cherche un emploi.
- Prendre soigneusement des notes.
- Poser les mêmes questions à tout le monde afin de pouvoir faire des comparaisons.
- Ne pas promettre d'entrevue au candidat à moins d'être sûr de lui en accorder une.
- Expliquer quelles sont les prochaines étapes du processus de sélection et comment se fera le choix final.

Interviewer les candidats

Interviewer les meilleurs candidats en personne en utilisant une méthode systématique. Votre processus d'entrevue devrait inclure les éléments suivants :

- un accueil chaleureux pour le candidat
- un aperçu des éléments qui seront abordés au cours de l'entrevue
- une description de l'offre d'emploi de l'organisation
- le temps de recueillir de l'information sur le candidat en posant des questions ouvertes ou des questions à résoudre
- l'occasion pour le candidat de poser des questions
- un énoncé clair des prochaines étapes du processus d'embauche
- une conclusion positive

CONSEILS POUR LES ENTREVUES EN PERSONNE

- Être très clair sur les objectifs, les exigences de l'emploi, le processus d'embauche et votre désir de trouver la personne qui convient le mieux à cet emploi.
- Avoir une attitude amicale et détendue en étudiant l'expérience de travail du candidat, puis passer à des questions plus approfondies sur ses réalisations et son rendement passés.
- Avoir de la conversation, mais ne pas parler que de généralités.
- S'assurer que toutes les questions sont pertinentes.
- Ne pas dominer la conversation ni la précipiter. Écouter attentivement et le démontrer par vos questions, vos réponses et votre langage corporel.
- Si le candidat est interviewé par plusieurs personnes, prévoir le rôle de chacune à l'avance, y compris qui posera telle ou telle question précise. Expliquer au candidat pourquoi ces personnes participent à l'entrevue.

Questions à poser au cours de l'entrevue

Il y a différentes façons de poser des questions au cours d'une entrevue pour obtenir l'information dont vous avez besoin. Nous nous concentrerons sur deux approches qui peuvent toutes les deux être très efficaces. Vous choisirez celle qui vous convient le mieux.

Voici les deux approches :

- L'entrevue classique
- L'entrevue basée sur le comportement

L'entrevue classique

L'entrevue classique consiste à poser des questions directes lorsque le but de la question est clair. Essayez toujours de faire des questions ouvertes pour pousser le candidat à approfondir et à expliquer plutôt que des questions fermées auxquelles il peut répondre par oui ou par non et qui ne vous permettent pas d'obtenir de l'information.

Exemples de questions ouvertes :

- **Intérêts pour l'emploi ou le travail :**
 - Comment avez-vous eu connaissance de l'offre d'emploi ?
 - Pourquoi ce poste vous intéresse-t-il ?
 - Quels sont vos intérêts dans le domaine des arts et de la culture ?
 - Que savez-vous de notre organisation ?
 - Comment cet emploi s'intègre-t-il dans votre plan de carrière ?
- **Expérience de travail :**
 - Parlez-moi de votre dernier emploi.
 - Que faisiez-vous exactement dans votre dernier emploi ?
 - Quelles améliorations avez-vous apportées à cet emploi ?
 - Quels sont les résultats que vous avez produits et comment les avez-vous accomplis ?
 - Comment travaillez-vous avec vos collègues ? Avec vos employés (s'il y a lieu) ?
 - Comment décririez-vous le type de relations de travail que vous aimez avoir avec votre patron ?
 - Qu'avez-vous aimé le plus dans votre dernier emploi ? Qu'avez-vous détesté le plus ?

- **Compétences :**
 - Quelles compétences possédez-vous pour effectuer le travail que nous avons décrit ? De quel type de formation ou de soutien auriez-vous besoin pour l'assumer ?
 - Pouvez-vous me dire comment vous avez appliqué ces compétences dans vos emplois précédents ?

L'entrevue basée sur le comportement

Plusieurs organisations utilisent de plus en plus l'approche de l'entrevue basée sur le comportement. Elles se servent des comportements précédents du candidat pour prévoir son rendement futur. En fonction des responsabilités du poste et des conditions de travail, on pourrait demander au candidat de décrire une situation qui fasse appel aux compétences en matière de résolution de problème, de flexibilité, de leadership, de résolution de conflit, de polyvalence, d'initiative ou de gestion du stress. L'intervieweur veut savoir comment le candidat gèrera ces différents types de situations.

L'annexe I propose des questions que vous pouvez poser lors d'une entrevue basée sur le comportement.

Il existe plusieurs types d'entrevues basés sur le comportement et d'entrevues qui combinent plusieurs genres.

- **L'entrevue structurée avec des questions multidimensionnelles :** Les intervieweurs d'expérience utilisent souvent cette méthode. Ils posent une série de questions comportementales et des questions qui ne le sont pas. Les questions s'intercalent et visent à recueillir de l'information sur chacun des éléments importants pour l'employeur.
- **L'entrevue informelle :** Ce type d'entrevue est détendu et vise à faire parler le candidat et à le mettre en confiance. Ainsi, il pourrait révéler plus d'information. Cela pourrait vous permettre d'éliminer certaines personnes assez tôt ou de confirmer qu'un candidat est particulièrement qualifié pour l'emploi.
- **Instruments et tests d'évaluation :** Différents types de tests sont utilisés pour déterminer si un candidat convient bien à l'organisation. Parmi les tests disponibles, l'on retrouve les inventaires de personnalité qui évaluent les types de personnalité, les inventaires d'aptitudes dans différents domaines et les inventaires d'intérêts qui évaluent les intérêts dans divers domaines professionnels. On peut jumeler ces divers instruments de toutes les façons possibles.

Ces tests peuvent être utiles — bien que leur efficacité pour prévoir les succès futurs soit contestée — mais peuvent aussi s'avérer assez coûteux à acheter et à faire interpréter. Ils sont donc peu utilisés dans les organisations culturelles.

- **L'entrevue combinée** : Ce type d'entrevue combine deux types d'entrevue ou davantage. Cela peut se produire au cours de la même entrevue ou lors des entrevues subséquentes ou les deux.

Les entrevues de suivi

Les gestionnaires refont souvent une deuxième entrevue de suivi et parfois même une troisième ou une quatrième. Il y a plusieurs raisons à cela. Parfois, ils veulent simplement confirmer qu'ils ont trouvé le candidat idéal (le meilleur). Quelquefois, il leur est difficile de choisir entre quelques candidats. D'autres fois, en général pour les postes supérieurs, d'autres intervenants de l'organisation veulent connaître le candidat avant de l'embaucher.

Les entrevues supplémentaires peuvent prendre différentes formes. Lorsqu'il rencontre le même intervieweur, le candidat peut en profiter pour consolider ses relations, mieux comprendre les objectifs de l'organisation et comment ses propres compétences correspondent à la vision et à la culture de l'organisation. Il peut aussi négocier un système de rémunération. Dans certains cas, il doit recommencer à zéro avec une personne qu'il n'a jamais rencontrée.

En général, si vous demandez à quelqu'un de se présenter en entrevue plus de deux ou trois fois, il est fort possible que vous ne sachiez pas aussi clairement que vous le pensiez ce que vous recherchez chez un candidat ou ce dont vous avez besoin. Cela peut s'avérer une perte de temps et de ressources tant pour vous que pour le candidat.

Les entrevues prennent du temps et il est nécessaire d'adopter une approche systématique et d'être discipliné pour qu'elles soient efficaces. Il existe une méthode flexible pour évaluer et choisir des candidats à tous les niveaux d'emplois. Il s'agit de générer des données que l'intervieweur peut ensuite analyser et d'obtenir l'information permettant de décider si le candidat correspond bien aux besoins de l'organisation. Par contre, l'information provenant de différentes entrevues peut être difficile à gérer. Elle pourrait :

- être difficile à ramasser de façon cohérente
- être influencée par les préjugés d'un intervieweur
- négliger certains domaines de connaissance, de compétences et d'habiletés
- se concentrer sur un domaine tout en négligeant les autres
- être sujette à des problèmes d'interprétation et d'analyse.

Il est très important de choisir le style et le format d'entrevue qui correspondent le mieux aux besoins de l'organisation et à ceux de ses employés éventuels. Ainsi, vous renforcez votre équipe, vous affectez les bonnes personnes au bon endroit et vous êtes prêts à avancer.

Vérifier les références

La vérification des références est l'une des étapes vitales du processus d'embauche. Pourtant, il arrive souvent que les gestionnaires qui recrutent passent par-dessus. Il s'agit d'une étape cruciale parce que les antécédents sont probablement l'indicateur de réussite future le plus fiable. Vous devez vous assurer que les personnes que vous embauchez peuvent faire le travail, contribuer à la croissance et au développement de l'organisation et qu'elles n'ont pas un « squelette dans le placard » capable de mettre en péril l'atmosphère positive que vous avez réussie à bâtir et à maintenir dans votre milieu de travail.

Demandez au candidat de vous donner le nom d'au moins deux personnes avec qui il a travaillé que vous pourrez appeler pour discuter de leur expérience de travail avec lui. Idéalement il devrait s'agir de personnes qui étaient ses supérieurs. Si aucun de ses anciens patrons ne peut servir de référence, vous feriez mieux de savoir pourquoi.

CONSEILS POUR LA VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

- Dans la mesure du possible, les candidats devraient eux-mêmes demander aux personnes qui fournissent des références de vous téléphoner. Elles seront plus portées à partager de l'information avec vous si c'est le candidat qui leur demande et si elles choisissent le moment pour vous téléphoner.
- Ne posez que des questions reliées au rendement du candidat dans ses précédents emplois. Posez les mêmes questions d'une personne à l'autre afin de pouvoir comparer les réponses.
- Voici quelques bonnes questions que vous pourriez poser :
 - Depuis combien de temps connaissez-vous _____ ?
 - Quel était votre rapport hiérarchique avec lui ?
 - Comment décririez-vous sa contribution à votre organisation ?
 - Personne n'est parfait – nous avons tous nos forces et nos faiblesses. Comment décririez-vous les forces de _____ ? Et les compétences qu'il pourrait améliorer ?
 - Comment étaient ses relations avec les autres, à l'interne et à l'externe ?
 - Qu'est-ce qui le motive ?
 - Est-ce que vous l'embaucheriez à nouveau ?
 - (S'il s'agit d'un poste de gestion) Comment décririez-vous son style de gestion ?
 - Désirez-vous ajouter quelque chose ?

Faire le choix final

Si vous êtes chanceux et qu'il reste deux ou trois excellents candidats sur votre liste, vous pourriez devoir faire une dernière série d'entrevues pour étudier attentivement leurs réalisations et leurs compétences une dernière fois avant de prendre votre décision. Dans la mesure du possible, vérifiez que ces candidats correspondent bien à la culture de l'organisation.

Vous êtes maintenant prêt à faire une offre écrite — L'annexe II présente un exemple d'une lettre type que vous pouvez adapter à vos besoins.

UN DERNIER CONSEIL : FIEZ-VOUS À VOTRE INSTINCT

Une mauvaise « chimie » entre un nouveau venu et le reste de votre équipe (y compris vous-même) pourrait saboter la réussite de votre nouvel employé plus sûrement que toute autre chose — y compris l'incompétence.

Si vous avez le moindre doute, ne serait-ce qu'un léger soupçon qui ne veut pas se dissiper, pensez-y à deux fois avant d'embaucher cette personne. Quand vous avez très hâte que le processus d'embauche soit terminé et que le poste soit comblé, la tentation est forte d'embaucher une personne (la meilleure de tous les candidats) même si vous avez quelque doute au sujet de son intégration dans l'organisation. Malheureusement, dans un pourcentage très élevé de ce genre de cas, il s'avérera que vous aviez eu la bonne intuition — mais ce sera trop tard. Vous devrez ramasser les dégâts, peut-être remonter le moral de vos troupes, parfois renvoyer votre employé sans doute avec une compensation financière et recommencer le processus d'embauche une autre fois.

Annexe I : Exemple de questions pour une entrevue basée sur le comportement

Les questions et les caractéristiques comportementales suivantes ne sont aucunement complètes. Mais elles peuvent servir de point de départ à une entrevue basée sur le comportement.

Si vous recherchez des comportements reliés à l'initiative et au suivi :

1. Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez eu à vaincre des obstacles importants pour atteindre vos objectifs.
2. Parlez-moi d'un objectif que vous vous étiez fixé et que vous avez mis beaucoup de temps à atteindre ou que vous poursuivez toujours.
3. Parlez-moi d'une fois où vous avez perdu ou gagné un important donateur.
4. Parlez-moi d'une occasion où vous avez pu mettre à profit votre sens politique pour faire avancer un projet auquel vous croyiez réellement.
5. Parlez-moi d'une situation que vous avez grandement influencée grâce à votre persévérance ou au suivi que vous avez effectué.

Si vous recherchez des comportements reliés à la réflexion et à la résolution de problèmes :

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez dû analyser les faits très rapidement, saisir les éléments principaux et réagir promptement.
2. Si vous aviez à refaire cette activité, que feriez-vous de différent ?
3. Décrivez-moi une situation où vous êtes passé à côté de la solution évidente à un problème.
4. Parlez-moi d'une fois où vous aviez prévu les problèmes éventuels et pris des mesures préventives qui ont permis de les éviter.
5. Parlez-moi d'une occasion où vous avez réussi à surmonter un obstacle important.

Si vous recherchez des comportements reliés à la communication :

1. Parlez-moi d'une fois où vous aviez à faire une présentation aux décideurs d'une organisation et que vous avez bien réussi.
2. Parlez-moi d'une situation où vous aviez à vendre une idée à un supérieur au conseil d'administration.
3. Décrivez-moi une situation où vous avez persuadé les membres de votre équipe de faire les choses à votre façon ? Quel effet cela a-t-il produit ?
4. Parlez-moi d'une fois où vous avez accepté une opinion qui n'était pas la vôtre.

Si vous recherchez des comportements reliés aux relations efficaces avec les autres :

1. Donnez-moi un exemple qui démontre que vous avez été capable de créer de bonnes relations de travail avec les autres et de les maintenir même si vous aviez des points de vue différents.
2. Parlez-moi d'une occasion où vous avez réussi à motiver les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes.
3. Parlez-moi d'une situation difficile que vous avez vécue avec un collègue et dites-moi comment vous l'avez gérée ?
4. Parlez-moi d'une occasion où vous avez joué un rôle crucial pour remettre une équipe (ou un groupe de travail) sur la bonne voie.

Si vous recherchez des comportements reliés à la qualité du travail :

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez effectué une activité de financement qui a été bien accueillie. Pourquoi a-t-elle réussi ?
2. Parlez-moi d'une fois où vous avez rédigé un rapport qui a été mal reçu. Que s'est-il passé ?
3. Parlez-moi d'une occasion précise où vous avez contribué à améliorer la façon de faire dans votre organisation. Quel était votre rôle ? Quel a été le résultat ?
4. Parlez-moi d'une fois où vous avez placé vos attentes trop haut (ou trop bas).

Si vous recherchez des comportements reliés à la créativité et à l'innovation :

1. Parlez-moi d'une situation où vous avez réussi à trouver une nouvelle façon de faire ou une amélioration importante pour votre organisation.
2. Parlez-moi d'une fois où vous avez fait preuve de créativité pour résoudre un problème.
3. Décrivez une occasion où vous avez pu proposer de nouvelles idées qui ont contribué au succès d'une activité ou d'un projet.
4. Parlez-moi d'une occasion où vous avez réussi à stimuler la créativité des autres.

Si vous recherchez des comportements reliés au leadership :

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez accompli quelque chose d'important qui ne se serait pas produit si vous ne l'aviez pas initié.
2. Parlez-moi d'une fois où vous avez réussi à prendre une situation en main, à rassembler tout le monde et à obtenir de bons résultats.
3. Décrivez-moi une occasion où vous avez été déçu de votre comportement. Que faites-vous différemment depuis ?
4. Parlez-moi d'une fois où vous avez dû réprimander un ami ou le congédier.
5. Parlez-moi d'une fois où vous avez formé des leaders parmi vos subalternes.

Si vous recherchez des comportements reliés à l'établissement des priorités :

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez dû établir l'équilibre entre des priorités concurrentes et que vous avez réussi.
2. Parlez-moi d'une fois où vous avez dû prendre en main les principaux aspects d'une activité et vous assurer qu'ils soient faits.
3. Parlez-moi d'une fois où vous avez établi les priorités d'un projet compliqué.
4. Parlez-moi d'une fois où les détails d'un projet ont eu raison de vous.

Si vous recherchez des comportements reliés à la prise de décision :

1. Décrivez une occasion où vous avez dû prendre une décision importante sans connaître tous les faits.
2. Parlez-moi d'une fois où vous avez dû prendre une décision impopulaire.
3. Décrivez une fois où vous avez dû vous adapter à une situation difficile.
Qu'avez-vous fait ?
4. Parlez-moi d'une fois où vous avez pris la mauvaise décision.
5. Parlez-moi d'une fois où vous avez embauché (ou licencié) la mauvaise personne.

Si vous recherchez des comportements reliés à la capacité de travailler dans diverses conditions (stress, échéances variables, etc.) :

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez travaillé efficacement sous pression.
2. Parlez-moi d'une fois où vous n'avez pas pu finir un projet à temps.
3. Parlez-moi d'une fois où vous avez dû changer d'activité en plein travail parce que les priorités avaient changé.
4. Décrivez-moi comment vous gérez les situations stressantes.

Si vous recherchez des comportements reliés à la délégation d'autorité.

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez délégué efficacement un projet.
2. Parlez-moi d'une fois où vous n'avez pas réussi à bien déléguer.
3. Décrivez une occasion où vous vouliez déléguer à une personne qui en avait déjà plein les bras et comment vous vous y êtes pris.

Si vous recherchez des comportements reliés au service à la clientèle :

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez eu affaire à un client en colère.
2. Parlez-moi d'un ou deux programmes à la clientèle que vous avez faits et dont vous êtes particulièrement fier.
3. Parlez-moi d'une fois où vous avez fait bonne impression sur un client.

Annexe II : Exemple d'une lettre d'offre

[Nom]

[Adresse]

[Date]

[Madame, Monsieur]:

Nous sommes heureux de vous offrir le poste de *[titre]* de *[organisation]*. Les conditions de votre embauche sont les suivantes :

1. Votre emploi débutera le *[date]*.
2. Vos responsabilités seront celles qui sont associées à ce poste dans un *[type d'organisation — par exemple, théâtre, compagnie d'opéra, musée, etc.]* y compris, mais ne se limitant pas à *[brève description des principales responsabilités]* et à d'autres tâches connexes qui pourraient vous être assignées à l'occasion.
3. Votre salaire annuel sera de *[montant]* \$ et vous serez payé *[une fois par semaine, à toutes les deux semaines ou une fois par mois]*. *[Organisation]* effectuera toutes les retenues et les paiements à la source en votre nom.
4. Vous aurez une période de probation de trois mois pendant lesquels les deux parties peuvent mettre fin au contrat sans avis. Après soixante jours, votre rendement sera évalué. Les évaluations de rendement subséquentes se feront une fois par année. Une fois la période de probation passée, vous devrez donner un avis de *[nombre de semaines]* avant de démissionner.
5. Notre politique en matière de vacances prévoit que vous avez droit à *[nombre]* semaines de vacances payées par année à un moment convenu mutuellement et à tous les congés statutaires. Si vous devez travailler pendant un congé statutaire, vous aurez droit à du temps compensatoire à un moment convenu mutuellement.
6. Vous serez sous la direction du *[titre]* et vous travaillerez en étroite collaboration avec *[s'il y a lieu, les principaux collègues ou relations à l'externe]*.
7. Il est reconnu que votre emploi dans *[organisation]* est un emploi à temps plein et que tout autre travail qui ne serait pas relié à *[organisation]* doit être approuvé à l'avance par le directeur général.

8. Il est reconnu que vous êtes un représentant de *[organisation]* en tout temps et que toute information reliée à *[organisation]* et à ses employés doit absolument demeurer confidentielle.
9. Il est reconnu que la présente entente comprend un certain nombre de dispositions et de mots dont la définition peut être interprétée de façon différente et que, en tout temps, les deux parties respecteront cette entente avec bonne volonté.
10. *[Organisation]* s'engage à respecter l'équité en matière d'emploi et exige que tout le personnel respecte la politique en matière d'emploi de la *[loi]* qui a été adoptée par *[organisation]*.

Nous sommes enchantés de vos plans d'avenir au sein de *[organisation]* et nous sommes heureux à la perspective de travailler avec vous. Si vous acceptez les conditions proposées dans la présente lettre, veuillez signer ci-dessous pour l'indiquer.

Veuillez accepter l'expression de nos sentiments les meilleurs.

[Nom]

[Titre]

J'ai lu et compris ce qui précède et j'accepte ces conditions.

[Nom]

[Date]

Remerciements

Le présent module est l'un des six outils de gestion des ressources humaines produits pour le secteur culturel. Un deuxième volet du projet a permis de produire un rapport sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel.

Partenaires

Ce sont le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel qui ont trouvé les fonds pour entreprendre ces projets. Ces derniers ont été effectués en partenariat avec l'Association des musées de l'Ontario, la Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario et la Professional Association of Canadian Theatres.

Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur précieuse contribution à l'un ou l'autre des projets.

Comité de direction

Susan Annis, Directrice générale,
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Bob Johnston, Directeur général,
Conseil des carrières culturelles de l'Ontario
Susan Cohen, Directrice de programme,
Programme de projets en ressources humaines

Marcus Handman, Directeur général,
Guilde canadienne des réalisateurs - Ontario
Marie Lalonde, Directrice générale,
Association des musées de l'Ontario
Lucy White, Directrice générale,
Professional Association of Canadian Theatres

Participants

Tammy Adkin, London Regional Childrens' Museum
Jeff Alexander, Vancouver Symphony
David Baille, Opéra Atelier
Trisha Baldwin, Tafelmusik Baroque Orchestra
Colleen Blake, Shaw Festival
Michel Blondeau, Ecentricarts
Louise Boucher, Conseil québécois des ressources
humaines en culture
Bill Boyle, Harbourfront
Anna Bradford, Ville de Hamilton
Mike Bregazzi, Calgary Philharmonic
Dean Brinton, Foundation for Heritage and the Arts,
Nova Scotia
John Brotman, Conseil des arts de l'Ontario
Laura Brunell, American Federation of Musicians
Catherine Carleton, Kitchener Waterloo Symphony
Lindy Cowan, Compagnie d'opéra canadienne
Nancy Coy, Theatre for Young People
Mary Crampton, Compagnie d'opéra canadienne
David Devan, Pacific Opera Company
Dan Donaldson, Orchestres Canada
Michael Duschene, Consultant
Rémi Garon, Théâtre du nouveau monde
Dennis Garreck, SaskCulture
Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates
Diane Gibbs, Shaw Festival

Mallory Gilbert, Tarragon Theatre
Jenny Ginder, Consultante
Jocelyn Harvey, Conseil des arts du Canada
John Hobday, Conseil des arts du Canada
Claire Hopkinson, Tapestry New Opera Works
Sarah Iley, Conseil pour le monde des affaires et des
arts du Canada
Ian Kerr-Wilson, Hamilton Museum of Steam &
Technology
Lorraine Kimsa, Theatre for Young People
Lise Labine-Dugal, Conseil des arts du Canada
Micheline Lesage, Conseil des arts du Canada
Doreen Malone, Neptune Theatre
Chris McDonald, Hot Docs
Micheline McKay, Opéra Canada
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario
Terry Reid, École nationale de ballet
Gie Roberts, Alberta Theatre Projects
Kathleen Sharpe, Fonds pour les manifestations cul-
turelles de l'Ontario
Bob Sirman, École nationale de ballet
Mona Skuterud, Centre national des arts
Cathy Smalley, Fondation Metcalf
Shelley Stevenson, Stratford Festival
Jini Stolk, Creative Trust
Denis Thompson, Patrimoine canadien

Consultants

Clark Reed et ses associés de NetGain Partners Inc., une équipe de spécialistes en gestion, en développement et en ressources humaines qui aide les organisations culturelles, ainsi que d'autres organisations publiques et sans but lucratif à atteindre leurs objectifs immédiats et à long terme.

Merci

La réalisation de ces projets a été rendue possible grâce au soutien des organismes suivants :



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada



Ontario

FONDATION DE LA FAMILLE SAMUEL ET SAIDYE BRONFMAN



DGC
DIRECTORS GUILD OF CANADA
ONTARIO

OMAA MO
ONTARIO MUSEUM ASSOCIATION
ASSOCIATION DES MUSÉES DE L'ONTARIO