

# RESSOURCES HUMAINES

project „NEW START UPS“  
no. 2019-1-CZ01-KA202-061157



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

## Ressources humaines : recherche, sélection et gestion



La sélection dans la gestion des ressources humaines est la même que le recrutement. Il s'agit de la méthode par laquelle la section des ressources humaines (RH) d'une organisation recherche et recrute des employés pour pourvoir les postes vacants identifiés au sein de l'entreprise. Le rôle de la sélection est lié à son utilisation en tant qu'outil de localisation et de sélection des candidats pour pourvoir les postes vacants au sein de l'organisation. Le choix des bons candidats est crucial pour le succès d'une organisation, car la main-d'œuvre ou la main-d'œuvre qui possède les bonnes qualités aidera à garantir qu'une organisation atteint ses objectifs et ses cibles.

L'un des rôles de la sélection dans la gestion des ressources humaines est de s'assurer que les employés potentiels possèdent les qualités énoncées qui ont été énumérées dans la politique de recrutement de l'organisation. Par exemple, si une organisation financière a établi une politique consistant à ne recruter que des personnes qui ont terminé dans les trois premiers de leur classe affaires, il s'agit alors d'une exigence de recrutement organisationnelle. Un autre exemple est un cabinet d'avocats qui n'emploie que des diplômés en droit qui se sont distingués d'une manière ou d'une autre au cours de leur stage. L'une des façons dont une entreprise définit les qualités qu'elle utilise dans le processus de sélection consiste à établir une culture d'entreprise. Le département des ressources humaines essaie d'identifier les employés potentiels qui ont les mêmes idéaux ou qualités qui les feront s'intégrer dans la culture déjà en place.

Le processus de recrutement comprend généralement l'annonce des postes vacants par le service des ressources humaines. Il peut le faire en diffusant des publicités dans divers médias ou d'autres

sources. Parfois, l'organisation peut préférer promouvoir des candidats internes pour pourvoir les postes vacants. Dans une telle situation, l'entreprise peut émettre une note interne ou placer un avis d'application sur les babillards ou sur le site Web de l'entreprise. Le service des ressources humaines acceptera et examinera les candidatures, restera en contact avec les candidats pendant le processus de sélection et informera les candidats retenus et non retenus de leurs postes.

Le service des ressources humaines doit également souvent effectuer des vérifications des antécédents des candidats et effectuer des tests psychologiques qui peuvent inclure des questions visant à découvrir si le candidat correspond au poste. Le département pourrait également effectuer des examens physiques pouvant inclure des tests de dépistage de drogues. Il vérifiera également les références fournies par le candidat. Lorsque le service des ressources humaines a terminé le processus de sélection, la décision finale quant à savoir si les candidats seront embauchés peut reposer sur les gestionnaires ou les membres du conseil d'administration, selon le type d'emploi à l'étude.

## **1. Le processus de sélection**

Une fois que vous avez élaboré votre plan de recrutement, recruté des personnes et que vous avez maintenant beaucoup de personnes parmi lesquelles choisir, vous pouvez commencer le processus de sélection. Le processus de sélection fait référence aux étapes impliquées dans le choix des personnes qui ont les bonnes qualifications pour combler une offre d'emploi actuelle ou future. Habituellement, les gestionnaires et les superviseurs seront ultimement responsables de l'embauche des individus, mais le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH) est de définir et de guider les gestionnaires dans ce processus.

Le temps dont disposent toutes les personnes impliquées dans le processus d'embauche pour examiner les CV, évaluer les candidatures et interviewer les meilleurs candidats prend du temps (et coûte de l'argent) que ces personnes pourraient consacrer à d'autres activités.

De plus, il y a les coûts pour tester les candidats et les faire venir de l'extérieur de la ville pour des entretiens

En raison du coût élevé, il est important d'embaucher la bonne personne dès le début et d'assurer un processus de sélection équitable

## **Le processus de sélection comprend cinq aspects distincts :**

### **1. Élaboration de critères.**

Toutes les personnes impliquées dans le processus d'embauche doivent être correctement formées sur les étapes de l'entretien, y compris l'élaboration des critères, l'examen des CV, l'élaboration des questions d'entretien et la pondération des candidats.

Le premier aspect de la sélection est la planification du processus d'entrevue, qui comprend l'élaboration de critères. L'élaboration de critères consiste à déterminer quelles sources d'information seront utilisées et comment ces sources seront notées au cours de l'entretien. Les critères doivent être directement liés à l'analyse du poste et aux spécifications du poste

En fait, certains aspects de l'analyse du poste et des spécifications du poste peuvent constituer les véritables critères. En plus de cela, incluez des éléments comme la personnalité ou l'adéquation culturelle, qui feraient également partie du développement des critères. Ce processus implique généralement de discuter des compétences, des capacités et des caractéristiques personnelles nécessaires pour réussir dans un emploi donné. En développant les critères avant d'examiner les CV,

le responsable des ressources humaines ou le responsable peut être sûr qu'il ou elle est juste dans la sélection des personnes à interviewer. Certaines organisations peuvent avoir besoin de développer une application ou une fiche biographique. La plupart d'entre eux sont remplis en ligne et doivent inclure des informations sur le candidat, sa formation et son expérience professionnelle antérieure.

## **2. Examen des candidatures et des CV.**

Une fois les critères établis (première étape), les demandes peuvent être examinées. Les gens ont différentes méthodes pour passer par ce processus, mais il existe également des programmes informatiques qui peuvent rechercher des mots-clés dans les CV et réduire le nombre de CV qui doivent être examinés et révisés.

## **3. Entrevue.**

Une fois que le responsable des ressources humaines et/ou le responsable ont déterminé quelles candidatures répondent aux critères minimaux, il ou elle doit sélectionner les personnes à interroger. La plupart des gens n'ont pas le temps d'examiner vingt ou trente candidats, donc le champ est parfois encore plus restreint avec un entretien téléphonique

## **4. Gestion des tests.**

N'importe quel nombre de tests peut être administré avant qu'une décision d'embauche ne soit prise. Ceux-ci comprennent des tests de dépistage de drogues, des tests physiques, des tests de personnalité et des tests cognitifs. Certaines organisations effectuent également des vérifications de références, des vérifications de dossier de crédit et des vérifications d'antécédents.

## **5. Faire l'offre.**

La dernière étape du processus de sélection consiste à proposer un poste au candidat retenu. L'élaboration d'une offre par e-mail ou par courrier est parfois une partie plus formelle de ce processus

<b>Criteria Development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understand KSAOs</li> <li>• Determine sources of KSAO information such as testing, interviews</li> <li>• Develop scoring system for each of the sources of information</li> <li>• Create an interview plan</li> </ul>
<b>Application and Resume Review</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Should be based on criteria developed in step one</li> <li>• Consider internal versus external candidates</li> </ul>
<b>Interview</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine types of interview(s)</li> <li>• Write interview questions</li> <li>• Be aware of interview bias</li> </ul>
<b>Test Administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perform testing as outlined in criteria development; could include reviewing work samples, drug testing or written cognitive and personality tests</li> </ul>
<b>Selection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine which selection method will be used</li> <li>• Compare selection method criteria</li> </ul>
<b>Making the Offer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use negotiation techniques</li> <li>• Write the offer letter or employment agreement</li> </ul>

## 2. Entrevue

Interroger les gens coûte de l'argent. Par conséquent, une fois les candidats sélectionnés, une bonne utilisation du temps est essentielle pour s'assurer que le processus d'entretien permet de sélectionner le bon candidat. Dans un entretien non structuré, les questions sont modifiées pour correspondre au candidat spécifique ; par exemple, des questions sur les antécédents du candidat par rapport à son curriculum vitae pourraient être utilisées. Dans une entrevue structurée, il y a un ensemble de questions normalisées basées sur l'analyse du poste, et non sur les curriculums vitae des candidats individuels. Bien qu'un entretien structuré puisse sembler la meilleure option pour en savoir plus sur un candidat en particulier, la plus grande préoccupation est que l'entretien tourne autour du travail spécifique pour lequel le candidat passe un entretien. Dans un entretien structuré, les réponses attendues ou souhaitées sont déterminées à l'avance, ce qui permet à l'intervieweur d'évaluer les réponses au fur et à mesure que le candidat fournit des réponses.

## Types d'entretiens

Les processus d'entretien peuvent prendre du temps, il est donc logique de choisir le bon type d'entretien pour le poste individuel. Certains emplois, par exemple, peuvent nécessiter un seul entretien, tandis qu'un autre peut nécessiter un entretien téléphonique et au moins un ou deux entretiens traditionnels. Gardez à l'esprit, cependant, qu'il y aura probablement d'autres méthodes pour évaluer le potentiel d'un candidat, comme les tests. Les tests sont abordés dans la section 5.4.1 « Tests ». Voici différents types d'entretiens :

- a- **Entretien traditionnel.** Ce type d'entretien a normalement lieu au bureau. Il se compose de l'intervieweur et du candidat, et une série de questions sont posées et répondues.
- b- **Entretien téléphonique.** Un entretien téléphonique est souvent utilisé pour réduire la liste des personnes bénéficiant d'un entretien traditionnel. Il peut être utilisé pour déterminer les exigences salariales ou d'autres données qui pourraient automatiquement exclure l'octroi d'un entretien traditionnel à quelqu'un. Par exemple, si vous recevez deux cents CV et que vous les réduisez à vingt-cinq, il n'est toujours pas réaliste d'interviewer vingt-cinq personnes en personne. À ce stade, vous pouvez décider de mener des entretiens téléphoniques avec ces vingt-cinq personnes, ce qui pourrait réduire les entretiens en personne à une dizaine de personnes plus gérables.
- c- **Entretien avec le panel.** Un entretien avec panel se produit lorsque plusieurs personnes interrogent un candidat en même temps. Bien que ce type d'entretien puisse être éprouvant pour le candidat, il peut également être une utilisation plus efficace du temps. Considérez certaines entreprises qui ont besoin de trois à quatre personnes pour interviewer des candidats à un emploi. Il serait irréaliste de demander au candidat de se présenter pour trois ou quatre entretiens, il est donc logique qu'il soit interviewé par tout le monde à la fois.
- d- **Entretien d'information.** Les entretiens d'information sont généralement utilisés lorsqu'il n'y a pas d'offre d'emploi spécifique, mais que le candidat explore les possibilités dans un domaine de carrière donné. L'avantage de mener ces types d'entretiens est la possibilité de trouver des personnes formidables avant une offre d'emploi.
- e- **Entretiens de repas.** De nombreuses organisations proposent d'emmener le candidat déjeuner ou dîner pour l'entretien. Cela peut permettre une réunion plus décontractée où, en tant qu'intervieweur, vous pourrez peut-être recueillir plus d'informations sur la personne, telles que ses manières et le traitement des serveurs. Ce type d'entretien pourrait être considéré comme un entretien non structuré, car il s'agirait davantage d'une conversation que d'une session composée de questions et de réponses spécifiques.
- f- **Entretien de groupe.** Dans un entretien de groupe, deux candidats ou plus s'entretiennent en même temps. Ce type d'entretien peut être une excellente source d'informations si vous avez besoin de savoir comment ils peuvent se rapporter à d'autres personnes dans leur travail.

**g- Entretiens vidéo.** Les entretiens vidéo sont les mêmes que les entretiens traditionnels, sauf que la technologie vidéo est utilisée. Cela peut être économique si un ou plusieurs de vos candidats viennent de l'extérieur de la ville. Skype, par exemple, permet des appels vidéo gratuits. Un entretien peut ne pas ressembler à un entretien traditionnel, mais les mêmes informations peuvent être recueillies sur le candidat.

**h- Entretien non directif (parfois appelé entretien non structuré).** Dans un entretien non directif, le candidat mène essentiellement la discussion. Certaines questions très générales planifiées à l'avance peuvent être posées, mais le candidat passe plus de temps à parler que l'intervieweur. Les questions peuvent être plus ouvertes ; par exemple, au lieu de demander : « Aimez-vous travailler avec les clients ? » vous pourriez demander : « Qu'est-ce qui vous a le plus plu dans votre dernier emploi ? L'avantage de ce type d'entretien est qu'il peut donner aux candidats une bonne chance de montrer leurs capacités ; cependant, l'inconvénient est qu'il peut être difficile de comparer les candidats potentiels, car les questions ne sont pas définies à l'avance. Il s'appuie davantage sur une approche « instinctive ».

Il est probable que vous puissiez utiliser un ou plusieurs de ces types d'entretiens. Par exemple, vous pouvez mener des entretiens téléphoniques, puis faire un entretien de repas et faire suivre d'un entretien traditionnel, selon le type d'emploi.

### **3. Tester et sélectionner**

Outre l'entretien, nous pouvons également examiner plusieurs autres aspects qui peuvent prédire le succès au travail. Si un test doit être un critère pour mesurer un candidat, cela doit être communiqué à chaque personne interviewée, et des critères doivent être développés sur des résultats de test spécifiques et des attentes avant le début des entretiens et des tests.

#### **Essai**

Une variété de tests peuvent être donnés après avoir réussi une entrevue. Ces tests d'emploi peuvent évaluer les KSAO d'une personne par rapport à un autre candidat. Les principales catégories de tests comprennent les suivantes :

- Tests de capacité cognitive
- Tests de personnalité
- Tests d'aptitude physique
- Tests de connaissance du métier
- Échantillon de travail

Plusieurs épreuves écrites peuvent être administrées. Un test de capacité cognitive peut mesurer les capacités de raisonnement, les compétences en mathématiques et les compétences verbales. Un test d'aptitude mesure la capacité d'une personne à acquérir de nouvelles compétences, tandis qu'un test de réussite mesure les connaissances actuelles d'une personne. Selon le type d'emploi, l'un ou les deux seront mieux adaptés.

Un test de capacité cognitive mesure les intelligences, telles que la capacité numérique et le raisonnement. Le Scholastic Aptitude Test (SAT) est un exemple de test d'aptitude cognitive. Il est important de noter que certains tests de capacités cognitives peuvent avoir un impact disparate. Par exemple, dans l'affaire EEOC c. Ford Motor Co. et United Automobile Workers of America, des Afro-Américains ont été rejetés d'un programme d'apprentissage après avoir passé un test cognitif connu

sous le nom de Apprenticeship Training Selection System (ATSS)<sup>1</sup>. Le test a montré un impact disparate significatif sur les Afro-Américains, et il a ensuite été remplacé par une procédure de sélection différente, après avoir coûté 8,55 millions de dollars à Ford. Certains exemples de catégories de test peuvent inclure les éléments suivants :

- Questions de raisonnement
- Questions mathématiques et calculs
- Compétences verbales et/ou lexicales

Les tests d'aptitude peuvent mesurer des éléments tels que l'aptitude mécanique et l'aptitude de bureau (par exemple, la vitesse de frappe ou la capacité à utiliser un programme informatique particulier). Habituellement, un test d'aptitude pose des questions spécifiques liées aux exigences du poste. Pour devenir une offre de la police de New York, par exemple, un test d'aptitude est requis avant qu'une candidature ne soit prise en compte. L'examen écrit est administré sous forme de test informatisé dans un centre de test informatisé de la ville. Le test mesure les compétences cognitives et les capacités d'observation (test d'aptitude) requises pour le poste.

Les tests de personnalité tels que Meyers-Briggs et les facteurs de personnalité « Big Five » peuvent être mesurés puis comparés aux scores des employés. Par exemple, le système de soins de santé de l'Université du Missouri a récemment lancé une initiative de satisfaction des patients dans le cadre de son plan stratégique. Le plan comprend une formation pour les employés actuels et des tests de personnalité pour les candidats infirmiers, gestionnaires et médecins (Silvey , 2011). Le but du test est d'évaluer le talent et de voir si le candidat a le potentiel pour répondre aux attentes des patients. Ils ont embauché une entreprise privée, Talent Plus, qui effectue le test via des entretiens téléphoniques. Cependant, de nombreuses entreprises administrent elles-mêmes les tests, et certains tests sont gratuits et peuvent être administrés en ligne.

Le test de personnalité des Big Five examine l'extraversion, l'amabilité, la conscience, le névrosisme et l'ouverture. Les déclarations d'auto-évaluation peuvent inclure les éléments suivants :

- J'ai une personnalité affirmée.
- Je fais généralement confiance.
- Je n'ai pas toujours confiance en mes capacités.
- J'ai du mal à accepter le changement.

Certaines institutions exigent également des tests d'aptitude physique; par exemple, pour obtenir un poste dans un service d'incendie, vous devrez peut-être être capable de transporter cent livres sur trois étages. Si vous utilisez des tests dans vos processus d'embauche, la clé pour les rendre utiles est de déterminer une norme ou une attente minimale, spécifiquement liée aux exigences du poste. Un responsable des ressources humaines doit également tenir compte de la légalité de ces tests. Dans l'affaire EEOC c. Dial Corp.<sup>1</sup>, les femmes ont été rejetées de manière disproportionnée pour les postes de premier échelon. Avant le test, 46 % des embauches étaient des femmes, mais après la mise en œuvre du test, seulement 15 % des nouvelles embauches étaient des femmes. La Commission pour l'égalité des chances en matière d'emploi (EEOC) a établi que le test était considérablement plus difficile que le travail, ce qui avait un impact disparate. Les tests d'aptitude physique doivent montrer une corrélation directe avec les fonctions du poste.

Un test de connaissance du travail mesure le niveau de compréhension du candidat sur un travail particulier. Par exemple, un test de connaissance du travail peut exiger qu'un ingénieur écrive du code dans un laps de temps donné ou peut demander aux candidats de résoudre un problème d'étude de cas lié au travail.

Les tests d'échantillons de travail demandent aux candidats de montrer des exemples de travaux

qu'ils ont déjà effectués. Dans le secteur de la publicité, cela peut inclure un portefeuille de conceptions ou, pour un chef de projet, cela peut inclure des plans ou des budgets de projets antérieurs. Lorsque vous postulez pour un poste de représentant pharmaceutique, un « livre de vantardise » peut être requis (Hansen, 2011). Un livre de vantardise est une liste de lettres de recommandation, de récompenses et de réalisations que le candidat partage avec l'intervieweur. Les tests d'échantillons de travail peuvent être un moyen utile de tester les KSAO. Ces échantillons de travail peuvent souvent être un bon indicateur des capacités d'une personne dans un domaine spécifique. Comme toujours, avant d'examiner les échantillons, l'intervieweur doit avoir développé des critères ou des attentes spécifiques afin que chaque candidat puisse être évalué équitablement. Une fois l'entretien terminé et les tests effectués, d'autres méthodes de vérification des KSAO, notamment la vérification des références, des dossiers de conduite et des antécédents de crédit, peuvent être effectuées. Certaines entreprises utilisent même Facebook pour évaluer le professionnalisme du candidat.

La vérification des références est essentielle pour vérifier les antécédents d'un candidat. C'est une assurance supplémentaire que les capacités du candidat sont parallèles à ce qui vous a été dit lors de l'entretien. Bien que les dates d'emploi et les titres de poste puissent être vérifiés auprès des employeurs précédents, de nombreux employeurs ne vérifieront pas plus que ce qui peut être vérifié dans le dossier d'emploi en raison des lois sur la confidentialité. Cependant, si vous trouvez quelqu'un qui est prêt à discuter de plus que des dates et des titres de poste, une liste de questions est appropriée.

Certaines de ces questions pourraient inclure les suivantes :

- Quels étaient le titre et les responsabilités du poste que le candidat occupait dans votre entreprise ?
- Pensez-vous que le candidat était qualifié pour assumer ces responsabilités ?
- Cette personne se présente-t-elle à l'heure et a-t-elle une bonne assiduité ?
- Considèreriez-vous cette personne comme un joueur d'équipe ?
- Quelles sont les trois caractéristiques les plus fortes et les plus faibles de ce candidat ?
- Souhaitez-vous réembaucher cette personne ?

Si un candidat conduira une voiture ou un véhicule de société, comme un camion UPS, les dossiers de conduite peuvent être vérifiés. La vérification des antécédents criminels peut également être utilisée si le poste comprend une interaction avec le public. Si le poste nécessite la manipulation d'argent, une vérification de crédit peut être requise, bien qu'un avis écrit doive être remis au candidat avant que la vérification de crédit ne soit effectuée. En outre, une autorisation écrite doit être fournie à l'agence de crédit, et les demandeurs doivent recevoir une copie du rapport et une copie de leurs droits en vertu de la Consumer Credit Reporting Reform Act (CCRRRA). Tous ces types de tests peuvent être utilisés pour déterminer si quelqu'un a été honnête au sujet de son emploi passé.

Certaines entreprises exigent des tests de dépistage de drogue, ce qui suscite un débat. Alors que certaines organisations disent qu'il s'agit d'un problème de sécurité (et paient des primes d'assurance moins élevées), d'autres disent qu'il s'agit d'une atteinte à la vie privée. Tant que les tests de dépistage de drogues seront administrés pour une raison défendable (sécurité), de nombreuses organisations continueront de les exiger. Certaines organisations exigeront également des examens physiques pour s'assurer que le candidat peut effectuer les tâches requises. Une dernière forme de test est le test d'honnêteté. Un certain nombre de questions « que feriez-vous » sont posées. Le défi avec ce type de test est que beaucoup de gens connaissent la « bonne » réponse mais peuvent ne pas être honnêtes dans leurs réponses.

## 4. Faire l'offre

Souvent, une fois la décision d'embaucher un candidat prise, les professionnels des RH ont le sentiment que leur travail est terminé. Mais faire l'offre au candidat choisi peut être tout aussi important que le processus d'entretien. Si l'offre n'est pas traitée correctement, vous pouvez perdre le candidat, ou si les candidats acceptent le poste, il ou elle pourrait partir du mauvais pied.

Selon Paul Falcone, vice-président des ressources humaines de la société Fortune 500 Time Warner, des informations détaillées devraient être demandées au candidat avant même que l'offre ne soit faite (Falcone, 2011). Il dit que dès que l'offre est faite, le pouvoir est transféré au candidat. Pour gérer cela, il suggère de poser des questions sur le salaire lors de l'entretien, notamment les suivantes :

« Si nous devons faire une offre d'emploi aujourd'hui, quand seriez-vous en mesure d'accepter ou de refuser l'offre ? » Si le candidat répond « en ce moment », cela indique qu'il n'a pas d'autres offres d'emploi sur la table ou s'il en a, vous êtes son premier choix.

"À quel moment, en termes de dollars, accepteriez-vous notre offre d'emploi et à quel moment, en termes de dollars, rejetteriez-vous l'offre ?" L'avantage d'utiliser cette stratégie est qu'elle va jusqu'à comprendre les attentes du candidat. Si la personne interrogée ne répond pas tout de suite, vous pouvez préciser en demandant : « Je pose cette question parce que j'aimerais évaluer votre niveau d'intérêt. Partagez avec moi l'offre de salaire idéale par rapport à quel moment vous seriez prêt à renoncer à cette opportunité. »

Poser ces questions peut aider à qualifier les candidats, en fonction des attentes salariales. Par exemple, si un candidat demande 20 % de plus que ce que vous êtes en mesure de payer pour le poste, cette discussion peut avoir lieu avant même que l'offre ne soit faite, ce qui peut rendre ce candidat plus viable.

Une fois que vous avez déterminé lors du processus d'entretien que les attentes salariales se situent dans la fourchette de ce que vous pouvez offrir, la première étape consiste à faire l'offre dès que la décision est prise. Dans un marché du travail tendu, attendre une semaine ou deux peut avoir un impact sur votre capacité à embaucher votre premier choix. Vous avez probablement déjà une fourchette de salaire en tête et pouvez commencer à affiner l'offre en fonction des KSAO de l'individu. En fonction de la fourchette de salaire que vous pouvez offrir, tenez compte des questions suivantes lorsque vous faites l'offre à un candidat :

- Quelle est la rareté de l'ensemble de compétences particulier ?
- Quels sont les salaires « courants » dans votre zone géographique ?
- Quelles sont les conditions économiques actuelles ?
- Quel est le salaire actuel pour des postes similaires dans votre organisation ?
- Quelle est votre stratégie de rémunération organisationnelle ?
- Quelle est la juste valeur marchande de l'emploi ?
- Quel est le niveau du poste au sein de l'organisation ?
- Quelles sont vos contraintes budgétaires ?
- Dans combien de temps l'employé sera-t-il productif dans l'organisation ?
- Existe-t-il d'autres candidats également qualifiés qui pourraient avoir des attentes salariales inférieures ?
- Quels sont les taux de chômage nationaux et régionaux ?
  
- Si vous ne pouvez pas payer plus, pouvez-vous offrir d'autres avantages comme une prime à la signature ou un horaire de travail flexible ?

Une fois l'offre faite, il est raisonnable de laisser au candidat le temps de se décider, mais pas trop longtemps, car cela peut entraîner la perte d'autres candidats si ce candidat refuse l'offre d'emploi.

Il est probable que le candidat revienne et demande un salaire ou des avantages plus élevés :

- Soyez prêt. Sachez exactement ce que vous pouvez et ne pouvez pas offrir.
- Expliquez la croissance de carrière que l'organisation peut offrir.
- Abordez les avantages de l'adhésion du candidat à l'organisation.
- Discutez de l'ensemble de l'offre, y compris les autres avantages offerts à l'employé.
- Considérez la négociation comme une situation gagnant-gagnant.
- Être en mesure de fournir des recherches sur les salaires de postes similaires et de concurrents pour le même titre de poste.
- Utilisez la technique commerciale. Par exemple, "Je ne peux pas vous offrir le salaire que vous demandez pour le moment, mais que se passerait-il si nous pouvions revoir le salaire lors de votre évaluation de performance semestrielle, en supposant que \_\_\_\_ objectifs sont atteints ?"

Une fois que l'appel téléphonique est passé et que le candidat accepte l'offre, un e-mail ou une lettre officielle doit suivre, décrivant les détails du contrat de travail. Le contrat de travail ou la lettre d'offre doit inclure les éléments suivants :

- Titre d'emploi
- Un salaire
- Autres rémunérations, telles que des bonus ou des options d'achat d'actions
- Des avantages tels que la couverture des soins de santé,
- Vacances/congés payés
- Date de début
- Attentes relatives à l'accord de non-concurrence
- Considérations supplémentaires telles que les frais de réinstallation

Une fois que le package de rémunération et d'avantages sociaux a été négocié avec succès et que la lettre d'offre (ou le courrier électronique) a été envoyée, vous devez clarifier les détails de l'acceptation par écrit et recevoir une confirmation de la date de début. Il n'est pas rare que les personnes occupant des postes de niveau supérieur aient besoin d'un mois, voire de deux, pour quitter leur ancien emploi. Pendant cette période, assurez-vous de rester en contact et même de remplir les nouveaux documents d'embauche entre-temps

**Références:**

<https://www.smartcapitalmind.com/what-is-the-role-of-selection-in-human-resource-management.htm>

<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/5-3-interviewing/>

<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/5-1-the-selection-process/>

<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/5-5-making-the-offer/>