

CONSEILS POUR DÉFINIR VOTRE PROJET DE SYSTÈME À BASE DE CONNAISSANCES SUR LE RECRUTEMENT

1. PLANIFIER UN PROGRAMME D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

Dans toute organisation d'importance, il existe une direction des ressources humaines – ou du personnel – chargée de mettre au point des procédures de recrutement et de voir à leur application.

Au cours des cinq prochaines semaines, vous aurez à réaliser un système à base de connaissances (SBC) destiné à aider la direction du personnel à appliquer un processus de recrutement. À moins d'une contrainte majeure, le système devra être conçu en fonction de l'organisation pour laquelle vous travaillez ou d'une organisation où vous avez déjà travaillé.

Le texte qui suit a pour but de vous aider à mieux cerner le problème que votre SBC devra résoudre. À la fin du texte, vous trouverez des consignes pour la réalisation de votre travail.

2. UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Malgré les apparences, le recrutement de personnel est loin d'être simple. De nombreux facteurs, souvent interdépendants, interviennent dans les choix qui seront faits.

Processus de sélection

Les responsables du recrutement doivent respecter certaines contraintes établies par l'organisation, lesquelles ont une influence sur le processus de sélection. Par exemple, certains postes devront d'abord être offerts à l'interne ou exigeront la tenue d'un concours public. Si le nombre de candidatures est important, on ne retiendra que quelques candidats pour l'entrevue. Pour cette dernière, une batterie de questions sera préparée et les résultats seront notés sur une grille de synthèse qui servira de base aux discussions menant à la décision finale.

À titre d'exemple, la figure qui suit reproduit les étapes d'un processus de sélection dans une organisation, pour un poste de cadre et un poste d'employé de bureau. Dans le premier cas, on doit d'abord vérifier s'il y a des candidats à l'interne. Si oui, on les reçoit en entrevue automatiquement. Sinon, on ouvre le poste par concours public. Dans ce cas, un expert examine le curriculum vitæ du candidat. Le dossier est alors retenu ou rejeté. S'il est rejeté mais que le candidat était intéressant, une lettre différente de celle qui est destinée aux candidats peu intéressants lui sera envoyée. Si le dossier est retenu, une lettre d'invitation à une entrevue sera envoyée au candidat. Un deuxième expert évaluera

alors les résultats de l'entrevue et, sur la base de sa décision, une lettre appropriée sera expédiée au candidat.

Pour un poste d'employé de bureau, il n'y a pas de préférence à l'interne ni de concours public. Cependant, comme il y a toujours beaucoup de candidats, un expert examine les CV en vue de ne retenir qu'une dizaine de candidatures. Les candidats retenus passent une entrevue. Celle-ci est plus brève mais comporte un test technique de rédaction au traitement de texte et d'utilisation d'une base de données. L'échec aux tests élimine le candidat pour l'entrevue subséquente.

À chaque étape, les critères de sélection varieront en fonction du poste à combler. On ne demandera pas les mêmes diplômes, les mêmes habiletés ou les mêmes traits de personnalité selon qu'il s'agit d'engager un cadre ou un employé de bureau. Dans l'exemple ci-dessous, chacun des quatre *experts* intervenant dans le processus rendra sa décision selon des critères différents. Parmi les critères qui permettront de déterminer les attributs du système à base de connaissances, on peut retrouver les éléments suivants :

- Données de base
 - Âge, situation de famille, santé, caractéristiques physiques nécessaires au poste, localisation du domicile, permis de travail, voiture personnelle, apparence générale, présentation, entretient, etc.
- Personnalité
 - Aspects intellectuels : logique, intuition, synthèse, mémoire, imagination, analyse, jugement.
 - Aspects affectifs : tempérament, émotivité, adaptation, attitude envers les collaborateurs ou les supérieurs hiérarchiques, leadership, etc.
 - Méthodes de travail : dynamisme, capacité de travail ou de décision, degré d'autonomie, ordre et méthode, minutie, etc.
- Expérience professionnelle
 - Fonctions occupées, types d'entreprises, domaines, produits, services, marchés, canaux de distribution.
 - Compétences particulières : encadrement, formation, gestion, création de fonctions ou d'entreprises, connaissance de l'étranger, etc.
 - Durée de telle ou telle expérience.
 - Niveau des interlocuteurs.
 - Niveau de rémunération.
- Formation
 - Formation initiale : diplômes.
 - Perfectionnement acquis parallèlement à l'expérience professionnelle.
 - Langues lues, écrites et parlées.
 - Habiletés particulières : dactylo, dictaphone, informatique, rédaction, etc.

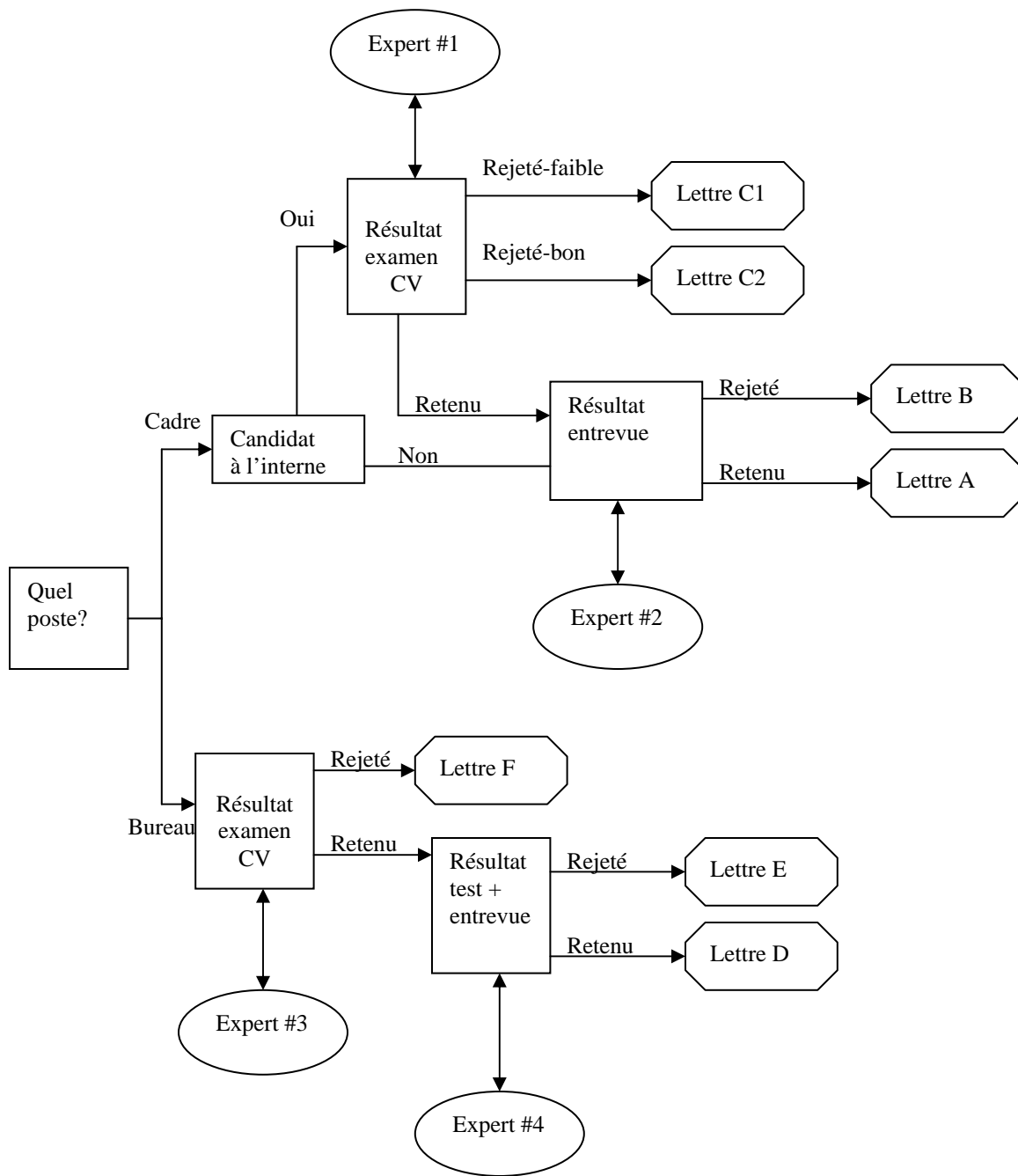


FIGURE 1 – Étapes d'un processus de sélection : postes de cadre et d'employé de bureau.

3. DÉMARCHE DE RÉALISATION DU PROJET

Le système à base de connaissances devra être réalisé à l'aide du logiciel Exsys et utiliser la méthode présentée au module 4 et que vous avez appliquée au module 5 dans un cas plus simple. La première étape consiste à élaborer un plan d'acquisition des connaissances et à déterminer les principales connaissances en jeu, en vue de faire approuver votre projet par votre tuteur ou tutrice.

- a) De préférence, choisir dans votre organisation une poste dans une catégorie où le taux de roulement est élevé. Par exemple : un cadre pour la fonction *marketing*, un spécialiste en informatique pour les bases de données, etc.
- b) Recueillir tout document utile : procédure de recrutement, définitions des postes, critères de sélection, intervenants dans le processus.
- c) Obtenir le concours d'au moins une personne pouvant jouer le rôle d'expert et d'au moins une autre pouvant jouer le rôle d'utilisateur.
- d) Adapter le schéma précédent à votre situation.
- e) Pour chaque *expert* intervenant dans le processus, tracer un premier arbre des contraintes et, pour chaque contrainte, un arbre de décision.